

**ODEBRECHT**

Ambiental

**MAUÁ**

**PNQS – NÍVEL II, ano 2014**



## Folha de Determinação de Elegibilidade ao PNQS 2014

Categ.: ( ) Nível B ( ) Nível I (X) Nível II ( ) Nível III ( ) Nível IV ( ) IGS

Obs: Para as organizações candidatas ao Nível III e Nível IV, preencher o formulário de candidatura ao IGS identificando o "case" a ser apresentado. Conforme regulamento PNQS 2014, candidatas Nível III deve ser apresentar no mínimo um "case" e Nível IV no mínimo dois "cases".

Nome da organização candidata: <b>Odebrecht Ambiental - Mauá</b>		(X) Unidade autônoma de outra organização <small>No caso de Nível III ou IV, só é elegível um agrupamento com mais de uma cidade, se houver organização controladora cobrindo mais de uma cidade.</small>
Razão social responsável: <b>Odebrecht Ambiental – Mauá S.A.</b>		
Forma de Direito: ( ) Público (X) Privado		
Número de inscrição no CNPJ: <b>05.380.441/0001-80</b>		
Endereço Home-page (se existir): <b>www.odebrechtambiental/maua</b>		
Principais atividades: <b>Operação, manutenção e ampliação do sistema de esgotamento sanitário. Gestão da comercialização dos serviços de esgotamento sanitário e do abastecimento de água potável.</b>		Data de início das atividades: <b>06/03/2003</b>
Quantidade de pessoas na força de trabalho da organização: <b>169 integrantes</b>		
Principais clientes e mercados no saneamento ambiental: <b>Akzo Nobel Ltda., Sekurit Saint Gobain Brasil, ITAP Bemis LTda., Multiagros Indústria e Comércio de Produtos Técnicos Ltda., Bridgestone Firestone e residências do Município de Mauá.</b>		
<small>Incluir terceiros que estejam sob coordenação da candidata. No caso de unidade autônoma, informar também o percentual da força de trabalho da candidata em relação à organização controladora</small>		

Locais das instalações com força de trabalho (No caso da categoria IGS, informar onde a Prática é definida e onde é aplicada)

Nome	Endereço	Qtd. aprox. de pessoas
Odebrecht Ambiental Mauá (sede)	Rua São João, 133, Mauá, SP	149
Loja de Atendimento Shopping	Rua do Comércio, 21 – 3º andar, Mauá, SP	19
ETE (em obras de implantação)	Av. Alberto Soares Sampaio, 2318, Mauá, SP	01

Nota: Se necessário, aumentar o número de linhas da tabela. No caso de haver muitas instalações que prestam serviços equivalentes, pode-se agrupá-las em uma linha apenas. Exemplo: Nome: 150 sedes regionais ou municipais com unidades operacionais no interior; Endereço: regiões norte, sul, leste, oeste e capital do Estado; Qtd. aprox. de pessoas: de 20 a 240). A localização da principal sede administrativa deve estar com endereço completo.

Contatos	Nome	Fone	E-mail
Principal dirigente	Thadeu A.A.O. Pinto	4577-9580	thadeu@odebrecht.com
Respons. candidatura	Ana Rita V. Valentim	4577-9580	avalentim@odebrecht.com

### Aplicável para categorias Níveis B, I, II, III ou IV

Declaração de autonomia da organização candidata:

*Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.*

*Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.*

Denominação da Prática:	Data de implantação:
(Práticas implantadas há mais de cinco anos não são elegíveis.)	
Resumo da prática: (Máximo 12 linhas)	
Lembrete: Não são elegíveis Cases relativos a melhorias, ideias ou inovações em produtos, processos ou práticas operacionais, como por exemplo: softwares aplicativos, equipamentos, instrumentos, ferramentas e outras soluções técnicas.	
Área, setor, divisão, departamento, grupo, equipe ou assemelhado, responsável pela Prática:	Questões dos Critérios PNQS, de qualquer Nível, com os quais a prática tem mais relação:  (Ex.: Nv I: 2b, 3b e 8b ou Nv IV 2.d, 3.1b e 8.2a)
Resultados alcançados:	
Um ou mais tipos de resultados quantitativos relevantes, com demonstração de evolução favorável obtida em decorrência da prática. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a forte correlação. Podem ser apresentados aqui resultados estimados ou preliminares cuja demonstração, na futura inscrição do Case, será aprimorada. Não são considerados elegíveis "Cases" sem demonstração de resultados decorrentes da prática.	
Partes interessadas mais beneficiadas pela Prática:	

*O responsável principal pela organização candidata, abaixo-assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio-ambiente e força de trabalho.*

**Thadeu A. A. de Oliveira Pinto**  
Nome do principal dirigente

(X) Elegível  
( ) Não elegível no contexto apresentado

--

<b>Perfil da Organização</b>	<b>I – V</b>
<b>1. Liderança</b>	<b>1 – 11</b>
<b>2. Estratégias e Planos</b>	<b>12 – 17</b>
<b>3. Clientes</b>	<b>18 – 25</b>
<b>4. Sociedade</b>	<b>26 – 32</b>
<b>5. Informações e Conhecimento</b>	<b>33 – 38</b>
<b>6. Pessoas</b>	<b>39 – 45</b>
<b>7. Processos</b>	<b>46 – 55</b>
<b>8. Resultados</b>	<b>56 - 60</b>
<b>Anexos</b>	
- Glossário	
- Diagnostico da Gestão	
- Plano de Melhoria do Sistema Gerencial	

---

## **P1 - Descrição da Organização.**

### **P1.A - Instituição, propósitos e porte da organização.**

#### **P1.a1 - Denominação da organização.**

A Odebrecht Ambiental S.A., cuja razão social em Mauá é Odebrecht Ambiental – Mauá S.A., será denominada, ao longo deste relatório, simplesmente como Odebrecht Ambiental – Mauá.

#### **P1.a2 - Forma de atuação.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá é uma SPE – Sociedade de Propósito Específico da Odebrecht Ambiental S.A., empresa de capital fechado/privado, integrante da Organização Odebrecht.

#### **P1.a3 - Data de instituição da organização.**

A Prefeitura Municipal de Mauá deflagrou processo licitatório na modalidade de concorrência pública para a concessão dos serviços de esgotamento sanitário e, em 10/01/2003, firmou contrato com a Ecosama Empresa Concessionária de Saneamento de Mauá S.A., que iniciou suas operações em 06 de março de 2003, com o Termo de Início de Gestão.

Em setembro de 2008, mediante anuência da Prefeitura, o controle acionário foi adquirido pela OII – Odebrecht Investimentos em Infraestrutura Ltda.

Em dezembro de 2008, o controle acionário foi transferido para a Saneamento Brasil S.A., posteriormente denominada de Foz do Brasil S.A., e, mais recentemente, Odebrecht Ambiental S.A., controlada pela Organização Odebrecht.

Portanto, o início da operação da Odebrecht Ambiental no município deve ser considerado como em setembro de 2008, em sucessão à Ecosama, SPE – Sociedade de Propósito Específico controlada até então pela Construtora Gautama Ltda.

#### **P1.a4 - Descrição do negócio.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá é uma empresa da Odebrecht Ambiental S.A., que atua no mercado da Engenharia Ambiental, em três de seus segmentos, quais sejam: água e esgoto, utilities industriais e resíduos industriais.

A Odebrecht Ambiental - Mauá atua explorando os serviços de esgotamento sanitário no município de Mauá, como concessionária de serviços públicos.

#### **P1.a5 - Informações sobre o porte.**

O Contrato de Concessão define a prestação de serviços da empresa em todo o território de Mauá, que conta com uma população de 437.086 habitantes (Plano Municipal de Saneamento – dez/13) e tem cerca de 21,3% do seu território encravado em área de proteção de mananciais.

### **P1.a6 - Relacionamento institucional com a controladora.**

A Odebrecht Ambiental S.A. é responsável pela consolidação de todos os ativos no segmento de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, por meio de diversos modelos de negócios, a exemplo de concessões, parcerias público-privadas, contratos de operação e manutenção etc.

Possui atualmente 17 unidades em várias regiões do País, contando com 4.513 Integrantes. Cada região na qual atua é liderada por um DS – Diretor Superintendente, sendo que a Odebrecht Ambiental - Mauá se reporta diretamente ao DS São Paulo/Sul/Minas Gerais. Cada DS, por sua vez, se reporta ao LE – Líder Empresarial da Odebrecht Ambiental S.A.

A DS São Paulo/Sul/Minas Gerais conta com unidades da Odebrecht Ambiental nos seguintes municípios: Limeira, Mairinque, Mauá, Porto Ferreira, Rio Claro e Santa Gertrudes, Uruguaiana e Blumenau, os quais totalizam uma força de trabalho com 968 Integrantes.

O percentual da força de trabalho da Odebrecht Ambiental – Mauá em relação à DS São Paulo/Sul/Minas Gerais é de 18% e sua participação na receita bruta total de R\$ 426 milhões/ano da DS SP/Sul/MG é de 30%.

## **P1.B - Serviços ou produtos e processos.**

### **P1.b1 – Principais serviços ou produtos.**

Os principais serviços ou produtos da Odebrecht Ambiental – Mauá referem-se à exploração dos serviços de esgotamento sanitário. Adicionalmente, os respectivos serviços de comercialização são também realizados.

### **P1.b2 - Descrição sucinta dos processos da cadeia de valor.**

Dentre os processos da cadeia de valor, determinam-se os processos Principais e aqueles considerados de Suporte, conforme o Mapa de Processos (figura 7.1).

Os processos Principais estão descritos na figura P.1.

Processo	Descrição
Atendimento e Comercialização	Obter excelência na qualidade de atendimento, buscando elevar a imagem da empresa perante o cliente.
Manutenção e Operação	Coletar transportar e afastar os esgotos domésticos gerados nos imóveis de Mauá. Assegurar a operacionalização de todo o sistema (ligação, afastamento e destinação do esgoto). Contribuir para a qualidade de vida da população.
Projetos	Planejar e projetar prolongamentos e extensões de redes coletoras de esgotos para o crescimento vegetativo, buscando atender com excelência a necessidade dos clientes.
Obras	Executar obras do Sistema de Coleta do Esgoto Sanitário no município de Mauá, de acordo com os projetos, normas e procedimentos vigentes, garantindo a qualidade da prestação dos serviços.

**Figura P.1 – Processos Principais**

Os processos de Suporte estão descritos na figura P.2.

Processo	Descrição
Suprimentos	Suprir a Odebrecht Ambiental – Mauá com materiais, produtos e serviços, objetivando a qualidade e a eficiência, atendendo padrões de prazos e com o menor custo possível.
Pessoas e Organização	Selecionar, desenvolver, capacitar, remunerar os Integrantes Odebrecht Ambiental – Mauá.
Gestão da Qualidade	Assegurar a melhoria contínua da eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade
Gestão Estratégica	Assegurar a eficácia e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade

Figura P.2 – Processos de Suporte

### P1.b3 - Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção.

Desde o início da concessão, a empresa implanta tecnologias de ponta e modernos processos, tais como: Sistema de Informações Geográficas – GIS; OSMobile, sistema de gestão das Ordens de Serviços – O.S. dentre outros.

Os principais equipamentos e instalações estão apresentados na figura P.3.

Equipamentos
02 veículos M. Benz Sprinter 313 CDI
01 veículo M. Benz Sprinter 313 CDI – Furgão
03 Retroescavadeiras JCB – 3C plus 4x4
02 Caterpillar – Miniescavadeira 302.5C
02 Caminhões VW 13180 Basculante
01 Caminhões VW 13190 Basculante
02 Caminhões VW 17280 Jato
02 Caminhões VW 17280 Vácuo
11 Veículos VW Gol 1.0
09 Veículos VW Saveiro 1.6
06 Caminhões VW 8120
01 Caminhão VW 8150 E
01 Caminhão VW 8150 E – Mini Jato
01 GM S10 – Advantage
01 VW 8160 DRC
04 Veículos VW Voyage 1.6
01 GM Astra Sedan
Instalações
Ar condicionado em todas as salas
Vestibário masculino e feminino
Sala de Enfermagem
Agência de Atendimento no Office Center - Mauá Plaza Shopping
Posto de Atendimento Maringá
Tecnologias
Sistema Comercial SAN
Sistema de senha SAI
Sistema de telefonia AVAYA
Sistema de Gestão de documentos GIROWeb
Sistema OS Mobile

Figura P.3 – Principais equipamentos e instalações

### P1.C - Quadro resumo de partes interessadas.

#### P1.c1 - Descrição sucinta das principais partes interessadas (PIs).

As principais necessidades e expectativas das partes interessadas estão descritas na figura P.4.

Partes Interessadas	Interlocutores ou representantes	Necessidades e expectativas
Acionista	DC	Retorno adequado do capital investido
Cliente	GC/GO	Serviço adequado
Integrante	P&O	Bom ambiente de trabalho, desenvolvimento profissional, justa remuneração, benefícios
Fornecedor	Logística	Continuidade do contrato e credibilidade
Sociedade	Comunicação	Apoio a projetos socio-ambientais
Órgão Regulador	DC, GO,GC, Qualidade	Cumprimento do Contrato de Concessão

Figura P.4 – Principais necessidades e expectativas das partes interessadas

### P1.D – Detalhes sobre partes interessadas específicas.

#### P1.d1 - Sócios, Mantenedores ou Instituidores.

##### P1.d1.1 - Composição da sociedade.

A Odebrecht Ambiental – Mauá possui como única acionista e controladora a Odebrecht Ambiental S.A., a qual consolida diversas empresas no segmento de abastecimento de água e de esgotamento sanitário em várias regiões do Brasil, tendo como cliente o setor público, representado por Prefeituras Municipais ou Empresas Estaduais de economia mista.

##### P1.d1.2 - Denominação da instância controladora.

A denominação da instância controladora imediata da Odebrecht Ambiental – Mauá é Odebrecht Ambiental S.A..

#### P1.d2 - Força de Trabalho.

##### P1.d2.1 - Composição da força de trabalho.

A força de trabalho da Odebrecht Ambiental – Mauá é composta por 170 Integrantes.

Existem 16 prestadores de serviços, divididos em serviços de segurança patrimonial (8), restaurante (4) e limpeza (4), que não estão sob a coordenação direta da organização. Ou seja, não são assim considerados como parte da força de trabalho, visto ainda que essas atividades não estão associadas aos processos principais do negócio da Odebrecht Ambiental – Mauá.

##### P1.d2.2 – Escolaridade e chefia.

A figura P.5 mostra a escolaridade dos integrantes.

Integrantes	Quantidade	Fundamental	Médio	Superior
Direção (Diretoria e Gerências)	7	0	0	7
Liderança	13	0	2	11
Outros cargos	150	42	95	13

Figura P.5 – Escolaridade

### P1.d3 - Clientes e Mercados.

**P1.d3.1 - Principais mercados.**

O mercado de atuação da Odebrecht Ambiental – Mauá está definido no Contrato de Concessão 43/2001 e, por ser uma Sociedade de Propósito Específico, está restrito ao território do Município de Mauá.

A figura P.6 apresenta as categorias de clientes desse mercado.

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Residencial	Ligação em imóveis residenciais, cujo consumo de água é exclusivamente para uso doméstico.
Comercial	Imóvel cuja atividade exercida está estabelecida no Manual de Orientação da Codificação da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – FIBGE.
Industrial	Imóveis cuja ligação é utilizada por órgãos federais, estaduais ou municipais, pelos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos.
Órgãos Públicos	
Grandes Consumidores	Qualquer ligação com consumo acima de 400 m³/mês
Entidades Assistenciais	Entidades assistenciais, filantrópicas, educacionais, culturais, templos religiosos e demais entidades sem fins lucrativos e de caráter social, sediadas no Município de Mauá.

**Figura P.6 – Categorias de clientes**

**P.1.d3.2 - Principais clientes.**

Os principais clientes estão relacionados na figura P.7.

<b>Clientes</b>
Bridgestone Firestone
Akzo Nobel Ltda.
Multiaços Indústria e Comércio de Produtos Técnicos Toda.
Sekurit Saint Gobain Brasil

**Figura P.7 – Principais Clientes**

**P1.d3.3 - Organizações que atuam entre a organização e seus clientes.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá entrega diretamente ao cliente seus produtos e serviços, não havendo a participação de prestadores de serviços atuando entre a organização e os clientes.

**P1.d4 - Fornecedores e Insumos.****P1.d4.1 - Principais tipos de fornecedores.**

Os principais tipos de fornecedores são empresas que produzem e/ou comercializam: tubos e conexões para esgoto, materiais hidráulicos, tampões de ferro fundido, aduelas cônicas e lajes superiores, hidrômetros, cavaletes de água, bobinas de papel térmico, emulsão asfáltica, concreto betuminoso (asfalto), lacre anti-fraude, brita, areia, bica corrida.

**P1.d4.2 - Fornecedores do mesmo controlador.**

Atualmente, não existem fornecedores do mesmo controlador, cujos valores de aquisição sejam repassados indiretamente.

**P1.d4.3 - Eventuais particularidades.**

Atualmente, não existem particularidades e limitações no relacionamento com os fornecedores.

**P1.d4.4 - Quantidade de empregados de terceiros, sem coordenação direta da organização.**

Não existem atividades associadas aos processos principais do negócio da Odebrecht Ambiental – Mauá executadas por empregados terceirizados.

**P1.d5 – Sociedade.****P1.d5.1 - Denominação de órgãos reguladores.**

Os principais órgãos reguladores do mercado ou setor em que a organização atua são caracterizados como uma parte interessada específica (Órgão Regulador), tal sua importância, sendo a ARSAE (Agência Reguladora dos Serviços de Água e Esgotos de Mauá) o principal representante do Governo Municipal perante os aspectos técnicos, econômicos e financeiros da concessão.

**P1.d5.2 - Comunidades/relacionamento.**

As comunidades com as quais a Odebrecht Ambiental – Mauá se relaciona estão na cidade de Mauá.

**P1.d5.3 - Impactos negativos.**

Os principais impactos negativos potenciais identificados pela Odebrecht Ambiental – Mauá são: lançamentos de esgoto “in natura” em córregos, rios ou mesmo em vias a céu aberto, podendo contaminar a água e o solo, e possibilitar a proliferação de vetores de doenças de veiculação hídrica.

**P1.d5.4 - Passivos ambientais.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá não possui passivos ambientais.

**P1.d6. – Parceiros.****P1.d6.1/2 - Principais parceiros e objetivo da parceria.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá considera como conceito de parceria qualquer atividade desenvolvida em conjunto com outra parte interessada, anteriormente citada, com o objetivo de potencializar a competência complementar de cada uma e proporcionar benefícios mútuos.

A figura P.8 apresenta os nossos principais parceiros.

<b>Parceiros</b>	<b>Projeto / Programa</b>	<b>Início</b>	<b>Objetivo</b>
Prefeitura	Guaruzinho	2010	Desenvolver atividades focadas na preservação do meio, realizadas com alunos das escolas próximas aos córregos e cursos d'água do município.
Prefeitura	Olho Vivo	2012	Conscientizar a população para o descarte responsável do óleo de cozinha.
Estática Engenharia	PTTSA	2012	Apoiar o Projeto de Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário.
Prefeitura	Campanhas de Educação Ambiental	2010	Conscientizar a população para o descarte correto de resíduos.

**Figura P.8 – Principais Parcerias**

## P2 – Concorrência e Ambiente Competitivo.

### P2.A - Ambiente Competitivo.

#### P2.a1 - Concorrência direta ou indireta.

A Odebrecht Ambiental – Mauá possui concorrência apenas indireta, na qual alguns clientes contam com o serviço de esgotamento sanitário e utilizam fonte alternativa de abastecimento de água sem medição.

#### P2.a2 - Parcela de mercado e concorrentes.

A Odebrecht Ambiental – Mauá, não atua em mercado competitivo.

#### P2.a3 - Principais fatores de diferenciação.

A Odebrecht Ambiental – Mauá monopoliza os serviços de saneamento de esgotamento sanitário no município de Mauá, tendo como principais fatores de diferenciação de congêneres no setor a sua capacidade de realizar investimentos e atender aos padrões de serviços adequados para os seus usuários; e o compromisso com a sustentabilidade de suas ações e o desenvolvimento de pessoas.

#### P2.a4 - Mudanças no ambiente competitivo.

O ambiente competitivo não sofreu mudanças nos últimos anos.

### P2.B - Desafios estratégicos.

#### P2.b1 - Principais desafios.

Os principais desafios da Odebrecht Ambiental – Mauá estão nos seguintes focos: realizar as obras de ampliação/implementação do sistema de esgotamento sanitário de Mauá e tratar todo o esgoto coletado na cidade.

#### P2.b2 - Parcerias ou alianças estratégicas.

Atualmente não existem parcerias ou alianças estratégicas sendo estabelecidas, ampliadas ou reconfiguradas.

#### P2.b3 - Introdução de novas tecnologias importantes.

Novas tecnologias que estão recebendo investimentos por parte da empresa são: câmera para filmagem das redes, OSMobile, projeto da Estação de Tratamento de Esgoto, execução do interceptor utilizando método não destrutivo.

## P3 - Aspectos Relevantes.

### P3.1 - Requisitos legais e regulamentares.

O Órgão Regulador ARSAE – Agência Reguladora dos Serviços de Água e Esgotos de Mauá tem como objetivo regular, fiscalizar e controlar as atividades da Odebrecht Ambiental – Mauá, além de atuar entre a concessionária, o poder concedente e o cliente, fazendo cumprir as normas estabelecidas no Contrato de Concessão, bem como o Decreto Municipal nº 7.231/08, que regulamenta a prestação dos serviços

de esgotamento sanitário. Trata-se de autarquia com autonomia administrativa e financeira, instituída pelo município.

Também se aplicam à empresa: as normas regulamentadoras NR e NRR; as Licenças Ambientais; e o atendimento às exigências do Contrato de Concessão firmado com a municipalidade.

### P3.2 - Eventuais conflitos.

A Odebrecht Ambiental – Mauá não sofreu sanções ou conflitos de qualquer natureza, referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos, ambientais ou contratuais.

### P3.3 - Aspectos peculiares.

A Odebrecht Ambiental – Mauá avalia os fatores de risco decorrentes das suas atividades sob diversas perspectivas, utilizando-se da ferramenta matriz de riscos, com o objetivo de identificar tais riscos e prever ações as respectivas ações mitigadoras.

## P4. Histórico da Busca da Excelência.

Ver figura P.9.

Ano	Projeto implantado
2003	Início das Operações da ECOSAMA Empresa Concessionária de Saneamento de Mauá S.A.
2004	Início da Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade
2005	Certificação ISO 9001:2000
2006	Implantação de Atendimento Móvel
2007	Recadastramento comercial dos imóveis
2008	Implantação do canal de comunicação "Fale Conosco"
2008	Reestruturação do Sistema Comercial Saninfo
2009	Troca da frota de veículos
2009	Upgrade da Certificação ISO 9001:2008
2010	Novas instalações da Agência de Atendimento
2010	Substituição do Sistema Comercial
2010	Reestruturação da área de Comunicação
2012	Implantação do sistema de OSMobile
2013	Troféu Bronze do PNQS 2013 (Nível I)

Figura P.9 – Histórico

## P5 – Organograma.

### P5.1 - Organograma com nomes dos responsáveis pelas áreas e quantia de pessoas.

Ver figura P.11.

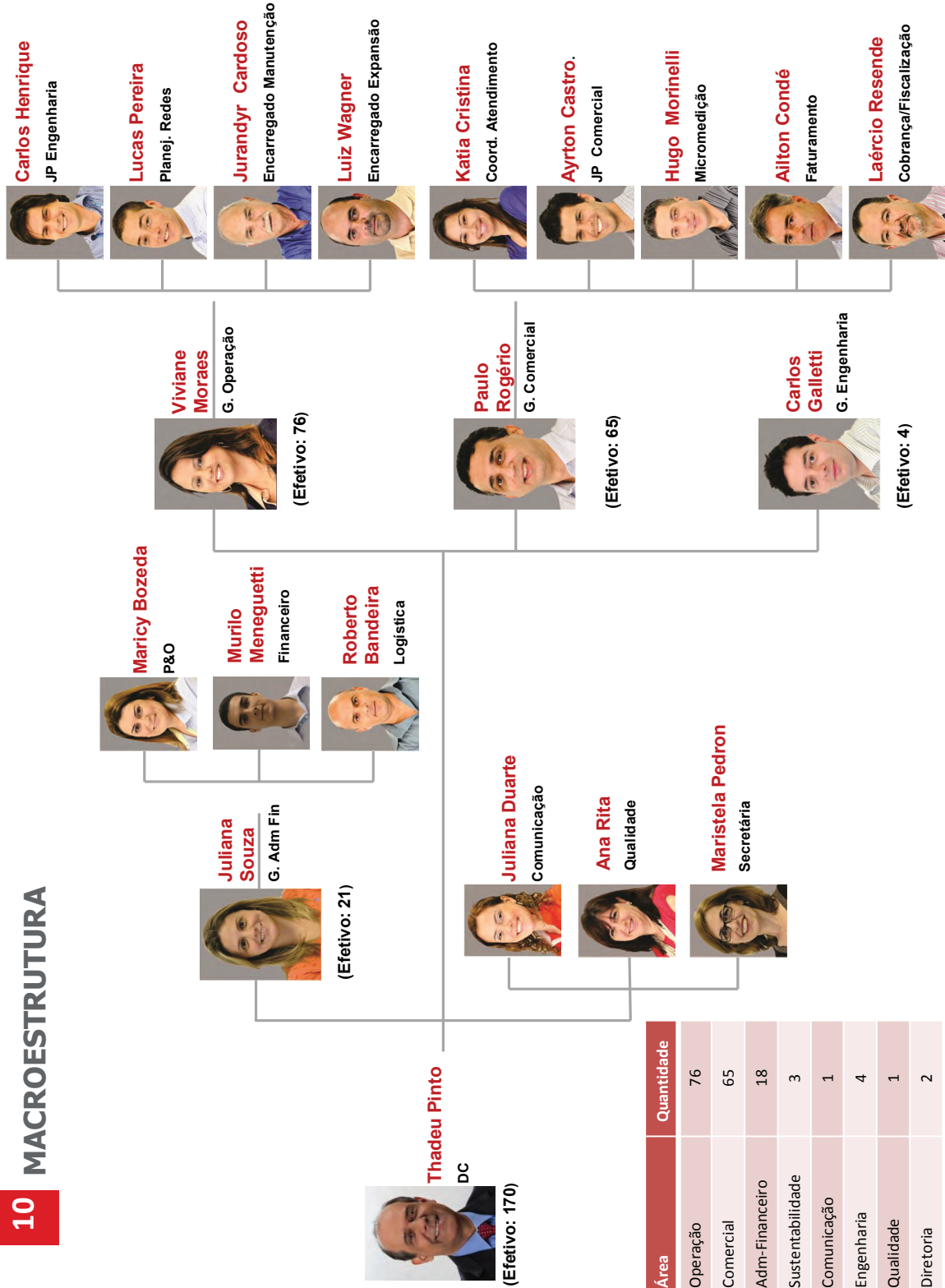
### P5.2 - Tabela com nomes das principais equipes de gestão.

Ver figura P.10.

Equipe	Participantes
Comitê de Alinhamento das práticas Odebrecht Ambiental	P&O, Comercial, Engenharia, Qualidade, Comunicação, Segurança do Trabalho
Comitê Interno da Qualidade	Qualidade, Comunicação, GE, GO, GC, GAF
Audidores Internos da Qualidade	Qualidade, Comunicação, GO, GC, GAF
Comunidade de Conhecimento Odebrecht – Engenharia Ambiental	GO
CIPA	GAF, GC, GO
Brigada de Incêndio	GAF, GC, GO

Figura P.10 – Equipes

# 10 MACROESTRUTURA



Área	Quantidade
Operação	76
Comercial	65
Adm-Financeiro	18
Sustentabilidade	3
Comunicação	1
Engenharia	4
Qualidade	1
Diretoria	2



## 1 – LIDERANÇA

**ODEBRECHT**  
Ambiental

**Considerações iniciais:**

Para cada processo gerencial descrito em cada questão deste Relatório da Gestão, existem considerações relacionadas aos fatores para a sua avaliação:

- ✓ Ao longo do texto da resposta de cada questão, favor observar que:
  - O grau de continuidade das principais práticas de gestão é evidenciado por meio das informações sobre a data da sua implantação, apresentadas ao longo do texto sob a forma de (d.xxxx), ou seja, desde quando foi criada/iniciada.
  - O aprendizado das principais práticas de gestão é evidenciado por meio das informações sobre o seu refinamento e a data do aperfeiçoamento, apresentadas ao longo do texto sob a forma de (m.xxxx), ou seja, desde quando a melhoria foi implementada.
- ✓ Ao final da resposta de cada questão, favor observar que existe uma tabela (cuja legenda está apresentada na figura 1.1), contemplando informações sobre:
  - A abrangência das principais práticas de gestão relativas a cada processo gerencial, evidenciada por meio das informações sobre o atual grau da sua aplicação.
  - A integração, evidenciada por meio do inter-relacionamento (IR) com outras práticas de gestão referentes aos respectivos Critérios, da cooperação (Co) com áreas e partes interessadas e da coerência (C) com valores, princípios, estratégias e objetivos (figura 2.4).
  - A verificação do cumprimento do processo gerencial e das práticas de gestão, realizada de acordo com os Métodos de Controle (figura 1.16).
  - O aperfeiçoamento/refinamento do processo gerencial e das práticas de gestão, realizado por meio dos Métodos de Aprendizado (figura 1.18).

Descrição	
<b>Grau de abrangência</b>	Abrangência em relação às áreas, processos e partes interessadas
<b>IR (inter-relacionamento)</b>	Critério do PNQS cujas práticas de gestão são mais fortemente relacionadas
<b>Co (cooperação)</b>	Área, parte interessada, equipe, que atuam no seu desenvolvimento ou realização
<b>C (coerência)</b>	Coerência com valores, princípios, estratégias e objetivos, de acordo com numeração da figura 2.4
<b>Método</b>	Métodos de controle, conforme letras listadas no Ciclo de Controle (figura 1.16)
<b>Resp.</b>	Responsável pelo controle
<b>Método</b>	Métodos de aprendizado conforme letras listadas no Ciclo de Aprendizado (figura 1.18)
<b>Resp.</b>	Responsável pelo aprendizado

**Figura 1.1 – Descrição das Práticas de Gestão do Processo Gerencial**

Assim, para cada processo gerencial descrito em cada questão, estas considerações iniciais se aplicam.

**1.1 Governança corporativa****a. Valores e princípios organizacionais.**

O conjunto de valores e princípios organizacionais da Odebrecht Ambiental – Mauá, necessários à promoção da cultura da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao desenvolvimento sustentável, está expresso por meio da Política da Qualidade e seus Objetivos (d.2005), e pelos Princípios Fundamentais da Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO (m.2008), conforme figura 1.2.

Política da Qualidade	Princípios Fundamentais da TEO
Conquistar e fidelizar nossos clientes, através de soluções voltadas a projetos, implantação de redes de coleta e afastamento de esgoto, comercialização e atendimento ao público.	<b>Ser humano</b> – a confiança no potencial do ser humano e em sua vontade de desenvolver-se.
Manter o sistema de gestão da qualidade eficaz, buscando sempre a melhoria contínua, como contribuição para a consolidação do saneamento no Município e satisfação dos clientes.	<b>Comunicação</b> – comunicar é tornar comuns conhecimentos, informações e vontades, é criar um caminho de dupla via entre os seres humanos igualmente livres.
<b>Objetivos da Qualidade</b>	<b>Sinergia</b> – ação coordenada e integrada dos seres humanos, em busca de potencialização de resultados comuns.
Abrangência, regularidade e continuidade da coleta de esgoto;	<b>Criatividade</b> – inovações produtivas e úteis para o Cliente.
Busca permanente da satisfação dos clientes;	<b>Parceria</b> – é um contrato moral e psicológico entre o Líder e o Liderado, buscando o comprometimento para o sucesso do empreendimento.
Agilidade e resolução no atendimento.	<b>Produtividade</b> – é um processo incessante de melhorias dos resultados, deve significar uma atitude permanente do Líder e sua Equipe na busca de fazer bem o que é certo.
	<b>Educação pelo trabalho</b> – visa o desenvolvimento conjunto de Líder e Liderado.
	<b>Reinvestimento</b> – realizado de modo equilibrado e com segurança, gera novas oportunidades de trabalho, melhores e maiores riquezas na comunidade, bem como a criação de empresas mais fortes e dinâmicas.

**Figura 1.2 – Conjunto de valores e princípios organizacionais**

A TEO é uma referência cultural comum à empresa, que orienta a atuação dos seus Integrantes. Voltada para a satisfação dos clientes e a simultânea realização das partes interessadas, constitui um conjunto de Princípios, Conceitos e Critérios que nasceram e foram aprimorados na prática cotidiana de Servir aos Clientes. Os valores da TEO são estabelecidos sob o conceito “Servir sempre, melhor e mais”. Essas referências culturais e éticas destinam-se a potencializar a capacidade individual e a permitir que cada um imprima sua marca pessoal sobre os fatos e os atos. A TEO assegura a unidade de pensamento e ação das pessoas nos diferentes negócios, países e contextos culturais em que atuam. Com a prática da TEO, a empresa mantém-se à frente de seu tempo, ancorada no Espírito de Servir, na busca pela inovação e na insatisfação permanente com os próprios resultados. Os propósitos da TEO, Sobreviver, Crescer e Perpetuar.

tuar, devem ser promovidos contínua e simultaneamente por todos os Líderes.

A cada novo ciclo do planejamento (figura 2.1) e/ou nas Reuniões de Análise Crítica, inicialmente com a participação de Direção, Liderança e Qualidade (d.2005), e com a participação dos membros do Comitê Interno da Qualidade (m.2012), esse conjunto de valores e princípios organizacionais, baseados na Política da Qualidade, é revisado e validado, garantindo

assim a sua atualização. Essa validação é coordenada pela área da Qualidade e conta com a participação das lideranças.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” - figura 1.1), estão apresentados na figura 1.3 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes e demais Partes Interessadas	1 a 7	Direção, Liderança, Integrantes	Todos	A e B	Direção, Liderança e P&O	A e B	Direção, Liderança

Figura 1.3 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Questões de ética e conduta.

Um aspecto fundamental no relacionamento com as partes interessadas é o compromisso ético, que se reflete diretamente na imagem da empresa. O objetivo da Odebrecht Ambiental – Mauá é ter uma atuação com estrita observância dos princípios da ética profissional.

A Odebrecht Ambiental – Mauá trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos e estabelece regras de condutas nos negócios, inicialmente por meio de seu Código de Ética Odebrecht (d.2013) e também pelo Código de Conduta Odebrecht Ambiental (m.2014), com o objetivo de orientar a tomada de decisões comportamentais dos Integrantes junto às partes interessadas.

Os Códigos de conduta emitidos contemplam:

- ✓ Relações com os Clientes: o princípio básico da ação empresarial dos Integrantes é servir aos clientes com responsabilidade social, comunitária e ambiental;
- ✓ Relações com os Acionistas: tem como base a comunicação precisa e oportuna de informações, de forma a permitir acompanhar o desempenho e as tendências da Empresa, que impactam os seus resultados tangíveis e intangíveis;
  - Informações privilegiadas.
- ✓ Responsabilidades dos Integrantes: todos são responsáveis por exercer suas responsabilidades e conduzir os negócios da Odebrecht Ambiental com transparência e estrita observância à lei, respeito aos direitos humanos, ao meio ambiente e aos princípios e orientações da Odebrecht Ambiental:
  - Oportunidade no trabalho;
  - Igualdade;
  - Ambiente de Trabalho;
  - Utilização e Preservação dos Bens da Odebrecht Ambiental;
- ✓ Relações com agentes públicos e privados: é vedado a todos os Integrantes financiar, custear ou de qualquer forma patrocinar a prática de atos ilícitos;
  - Brindes;
  - Exercício do Direito Político;
- ✓ Relação com Fornecedores: a identificação e a contratação de fornecedor de produto, ou presta-

dor de serviço de qualquer natureza, devem sempre ter por finalidade o melhor interesse da Empresa e estar balizadas por critérios técnicos e profissionais, tais como competência, qualidade, cumprimento de prazo, preço, estabilidade financeira etc.;

- ✓ Relação com Concorrentes: a concorrência leal deve ser elemento básico em todas as operações da Odebrecht Ambiental;
- ✓ Relação com empresas ou Integrantes de empresas consorciadas ou coligadas: os Integrantes deverão observar todos os termos e condições dispostos no Código quando da sua eventual relação com empresas ou Integrante de empresas consorciadas ou coligadas;
- ✓ Conflito de Interesse: na condução das suas responsabilidades profissionais e nas suas ações pessoais, os Integrantes devem zelar para que não haja conflito de interesse nem dano à imagem da Odebrecht Ambiental e da Organização;
- ✓ Registros Contábeis: a legislação, as normas e os princípios contábeis comumente aceitos devem ser rigorosamente observados, de forma a gerar registros e relatórios consistentes que possibilitem a divulgação e a avaliação das operações e resultados;
- ✓ Respeito às leis: Nas suas ações empresariais, os Integrantes devem respeitar e obedecer às leis e aos regulamentos de cada país ou região em que atuam;
- ✓ Responsabilidade Social e Direitos Humanos: os Integrantes cumprem sua responsabilidade social fundamental por meio do trabalho realizado com qualidade e produtividade, respeitando o meio ambiente, os valores culturais, os direitos humanos e a organização social nas comunidades;
- ✓ Emprego de mão de obra forçada e ou/infantil, exploração sexual de crianças e adolescentes e tráfico de drogas: não são tolerados, permitidos e compactuados nos negócios e em nenhum processo relacionado com as atividades de suas Empresas ou de sua cadeia de valor; e
- ✓ Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente: Todos os Integrantes devem conhecer e cumprir com os requisitos relacionados à proteção ambiental, à segurança no trabalho, à sua própria saúde, bem como os subcontratados e demais envolvidos diretamente nas atividades da Empresa.

Nos procedimentos de identificação, contratação, atribuição de desafios e responsabilidades, oportunidades de desenvolvimento e capacitação, avaliação de desempenho, definição de remuneração e benefícios, e demais práticas, prevalecem exclusivamente os requisitos, as necessidades e resultados do trabalho, o mérito, as qualificações pessoais e profissionais e o potencial de cada um.

Os canais de comunicação colocados à disposição da força de trabalho, da sociedade e demais partes interessadas para receber denúncias, chamados Linha de Ética (d.2014), contemplam telefone 0800 728 8190 (24 horas/7dias) sendo esse serviço prestado por empresa especializada contratada para essa finalidade, de modo que seja observada a estrita imparcialidade e confidencialidade dos registros, os quais serão analisados e tratados por um Comitê Corporativo, no sentido de averiguar o fato e relatá-lo ao Líder da respectiva área, a quem caberá a adoção de providências que se façam necessárias. Adicionalmente e para a mesma finalidade, está disponibilizado o canal por meio do site [www.odebrechtambiental.com](http://www.odebrechtambiental.com).

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentados na figura 1.4 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes e demais Partes Interessadas	1, 6	Direção, Liderança e P&O	4	A, B	Direção, Liderança e P&O	A	Direção, Liderança e P&O

Figura 1.4 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Riscos

Na visão da Odebrecht Ambiental possuir práticas de gestão de riscos é contribuir para o crescimento sustentável da empresa. Neste sentido, são elaboradas Matrizes de Risco com a participação de representantes das áreas, para a identificação de riscos e a definição de ações de mitigação e contingência.

O processo de gestão de riscos na Odebrecht Ambiental é contínuo e se trata de procedimento incorporado às rotinas de cada unidade operacional. Toda circunstância que ofereça risco aos direitos da empresa, ao patrimônio tangível e intangível do acionista, à integridade e à segurança dos seus Integrantes deve ser identificada, sendo o risco adequadamente avaliado, dimensionado e mitigado.

É realizada bienalmente avaliação de risco, baseada nas políticas internas da empresa e nas boas práticas de mercado, com foco em aspectos como saúde, segurança do trabalho, riscos operacionais e de engenharia, qualidade, riscos comerciais, contratuais, ambientais, financeiros, riscos relacionados à tecnologia da informação e de performance.

O resultado desse trabalho gera um diagnóstico com identificações de vulnerabilidades a risco, com a definição de recomendações de melhora, tendo como principal objetivo reduzir a frequência e os impactos dos riscos e acidentes.

Fruto deste trabalho, as unidades são classificadas por “grau de risco”, contribuindo para a criação de um “benchmarking” interno, incentivando a melhoria contínua da gestão interna de riscos da empresa. Na Odebrecht Ambiental – Mauá a sistemática é aplicada (d.2013), sendo conferido grau de classificação como padrão Standard.

Os principais riscos empresariais identificados, incluindo os riscos associados aos ativos de infraestrutura operacional, e as respectivas ações de contingência e/ou antecipação correlacionadas estão apresentados na figura 1.5.

Risco identificado	Ação
Contratual – Questões relativas ao meio ambiente	Implantar sistema de monitoramento de legislação ligada ao tema e aplicáveis à Odebrecht Ambiental – Mauá – SOGi – Verde Gaia
Meio ambiente	Solicitar aos fornecedores de insumos operacionais as respectivas licenças ambientais
Segurança no trabalho – Investigação de Acidentes	Implantar procedimento para registro de incidentes e acidentes
Saúde Ocupacional	Implantar controle e gerenciamento de vencimentos de ASO

Figura 1.5 – Principais riscos empresariais

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentados na figura 1.6 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas e processos	1 a 7	Direção e Liderança	3, 4	A, B, C e D	Direção e Liderança	A, B, C, D e E	Direção e Liderança

Figura 1.6 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### d. Decisões.

As bases do Sistema de Liderança da Odebrecht Ambiental – Mauá (d.2005), descrito na figura 1.7,

permitem que as principais decisões (foco nas partes interessadas, expectativas, metas e informações importantes) sejam efetivamente tomadas, comunicadas e implementadas em todos os níveis, assegu-  
ran-

do a transparência, de forma adequada e com alto grau de entrosamento entre todos os Integrantes, fortalecendo o comprometimento de todos no processo rumo à excelência do desempenho da gestão.

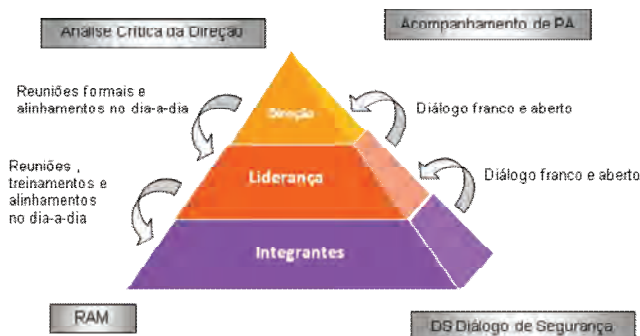


Figura 1.7 – Sistema de Liderança

Especial atenção é dada aos eventos do Sistema Gerencial (figura 1.9), em que, por meio das diversas reuniões com a participação dos membros da Direção, da liderança e Integrantes (m.2012), as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas em todos os níveis da Odebrecht Ambiental – Mauá.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.8 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1 e 6	Direção, Liderança, Integrantes	Todos	B e C	Direção, P&O, Qualidade	A e B	Direção, Liderança

Figura 1.8 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### e. Prestação de contas.

A prestação de contas da Odebrecht Ambiental – Mauá, por meio do seu Diretor, para o Diretor Superintendente e para o Líder Empresarial da Odebrecht Ambiental S.A., no que se refere às ações desenvolvidas e aos resultados alcançados, nos diversos níveis, ocorre por meio dos instrumentos a seguir relacionados e na temporalidade especificada.

Mensalmente, pelos Relatórios de Fechamento, com a posição econômica e financeira, os quais avaliam a posição do realizado até o mês de referência, em relação ao previsto para o mesmo período em planejamento previamente pactuado sob a forma de PA – Plano de Ação, conforme descrito no critério 2.

Semestralmente e anualmente, por meio das Demonstrações Contábeis auditadas por empresa de auditoria de primeira classe, indicada pela Odebrecht Ambiental S.A.

A cada dois meses ou sempre que convocado pelo Diretor Superintendente, por meio de apresentação estruturada em power-point, com a utilização de recursos de projeção em mídia, e na qual são presta-

das contas quanto ao status das ações que representam as concentrações e prioridades do negócio, bem como dos macroindicadores de resultados econômicos e financeiros.

Uma vez por ano, nos meses de julho ou agosto, a prestação de contas envolve um exercício de tendência de resultados, considerando o realizado acumulado até determinado mês, acrescido da projeção atualizada do que falta realizar até o final do ano, comparando-se o resultado econômico-financeiro, com o resultado previsto no planejamento pactuado (PA).

O método estabelecido e praticado garante não só a consistência e o alinhamento das práticas de gestão utilizadas pelas diversas unidades da Odebrecht Ambiental como também possibilita agregar contribuições e novos apoios, para que os resultados sejam alcançados.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.9 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas e processos	2	Direção e Lideranças	Todos	C	Direção	A e E	Direção

Figura 1.9 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### 1.2 Exercício da liderança e promoção da cultura da Excelência

#### a. Interação com as partes interessadas.

A Direção exerce a liderança alinhada aos valores e princípios organizacionais, tendo na TEO todo o referencial necessário à sua atuação.

Os eventos do Sistema Gerencial da Odebrecht Ambiental – Mauá (figura 1.21) permitem que as principais informações sejam efetivamente comunicadas e conduzidas em todos os níveis, de forma adequada e com alto grau de entrosamento entre os membros da Direção e os Integrantes, fortalecendo o comprometimento de todos no processo rumo à excelência do desempenho da gestão, possibilitando a atuação sinérgica das áreas.

A interação com todas as partes interessadas é realizada por meio de um conjunto periódico de eventos e atividades – Calendário de Eventos (d.2004) –, conforme descrito na figura 1.10, previamente planejadas, otimizando a interação entre as áreas, o alinhamento dos objetivos e a possibilidade de influenciar e ser influenciado na busca do que é o certo. Os principais eventos acontecem com o envolvimento pessoal de todos os membros da Direção (m.2008), permitindo identificar expectativas e buscar o alinhamento e a mobilização dos Integrantes, o apoio das demais par-

tes interessadas para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos.

O comprometimento dos membros da Direção com o atendimento das necessidades das partes interessadas é evidenciado, inicialmente, pela definição e disseminação do conjunto de valores e princípios organizacionais e, posteriormente, pela sua efetiva internalização no sistema de gestão por meio do Calendário de Eventos.

Evento	F	Participantes	Partes Interessadas					
			Ac	CI	Int	Fo	Co	OR
Reunião com Órgão Regulador (d.2004)	E	Direção, Liderança e Integrantes	x	x			x	x
Reunião com Órgãos Estaduais e Federais (d.2004)	E	Direção, Liderança e Integrantes	x	x	x		x	x
Auditoria Interna (d.2004)	Qd	Liderança e Integrantes	x	x	x	x		x
Auditoria Externa (m.2005)	A	Direção, Liderança e Integrantes	x	x	x	x		x
Análise Crítica da Direção (m.2005)	A	Direção, Liderança e Integrantes	x	x	x	x	x	x
Diálogo de Segurança (m.2005)	D	Liderança e Integrantes	x		x			
CIPA (m.2006)	M	Liderança e Integrantes	x		x			
Planejamento estratégico (via PA) (m.2008)	A	Direção, Liderança e Integrantes	x	x	x	x	x	x
Encontro de SSTMA (m.2009)	A	Integrantes	x		x		x	
Encontro de Comunicadores (m.2010)	A	Integrante	x	x	x	x	x	x
Reunião de Coordenação DS (m.2011)	B	Direção	x		x	x		x
Reunião de Coordenação LE (m.2011)	A	Direção	x					
Comitê Interno da Qualidade (m.2011)	M	Liderança e Integrantes	x	x	x		x	x
Reunião Conjunta para Avaliação e Alinhamentos (m.2012)	B	Direção, liderança e Integrantes	x	x	x	x	x	x
RAM Comercial (m.2012)	B	Direção, liderança e Integrantes	x	x	x	x		x
Encontro DS com diretos (m.2012)	S	Direção e Liderança	x	x	x			
RAM Operacional (d.2013)	B	Direção, liderança e Integrantes	x	x	x	x		x
Encontro de P&O (m.2012)	A	Integrante	x		x			
Encontro de Responsabilidade Social	A	Integrante	x	x	x		x	
Comitê Brasileiro de Máquinas e Equipamentos Mecânicos (ABNT) (Comissão de Estudo Instrumento de Medição de vazão de fluidos) (m.2013)	M	Integrantes	x	x	x	x		x
RAM Administrativa e Financeira (m.2014)	B	Direção, liderança e Integrantes	x	x	x	x		x

**Legenda:** Acionista (Ac); Cliente (CI); Integrante (Int); Fornecedor (Fo); Comunidades/Sociedade (Co); Órgão Regulador (OR).  
**Frequência (F):** Semanal (Se); Quinzenal (Q); Mensal (M); Bimestral (B); Trimestral (T); Quadrimestral (Qd); Semestral (S); Anual (A); Bial (Bi); Eventual (E)

Figura 1.10 – Calendário de Eventos

Os anseios das partes interessadas são efetivamente considerados desde a elaboração do planejamento estratégico. Durante o desenvolvimento das atividades do ciclo de planejamento estratégico, a Direção tem uma atuação importante como forma de garantir a coerência entre as necessidades de todas as partes interessadas com os objetivos e estratégias.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.11 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as Partes Interessadas	1 a 7	Direção, Liderança, Integrantes e demais Partes Interessadas	Todos	A, B, C e D	Direção, P&O, Qualidade, Comunicação	A, B, C, D e E	Direção, Liderança

Figura 1.11 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Comunicação dos valores e princípios organizacionais.

Os valores e princípios organizacionais são transmitidos a todos os Integrantes sendo que o primeiro contato é realizado por meio do Programa de Integração

(d.2005). Adicionalmente é realizado o treinamento de Introdução à Cultura TEO (m.2009) e sua internalização é reforçada pelo Código de Ética Odebrecht (m.2013) e atualmente pelo Código de Conduta Odebrecht Ambiental (m.2014).

A cultura organizacional estabelecida na TEO é transmitida e desenvolvida por meio do programa Educação pelo Trabalho (m.2011). O Líder tem a responsabilidade de repassar para os Liderados, pela Pedagogia da Presença, que consiste em oferecer tempo, presença, experiência e exemplo.

Para a comunicação e disseminação dos valores e princípios organizacionais, a Odebrecht Ambiental –

Mauá estabelece um Calendário de Eventos (figura 1.10) para assegurar a realização dos eventos e divulgação às partes interessadas.

Adicionalmente, o entendimento dos valores e dos princípios organizacionais pela força de trabalho é assegurado pela participação dos Integrantes nas diversas práticas apresentadas na figura 1.12.

Práticas	
<b>Auditorias internas (d.2004)</b>	Realizadas a cada quatro meses, abrangendo aspectos relacionados ao Sistema de Gestão da Qualidade.
<b>Indicadores de Gestão (d.2004)</b>	Metas definidas para todas as áreas de forma alinhada com os valores e princípios organizacionais.
<b>Programa de Integração (m.2005)</b>	Possibilita o treinamento nas instruções de trabalho pertinentes às funções que executarão. Além de serem treinados, a área de P&O apresenta aos novos Integrantes que estão iniciando as atividades, os valores e princípios organizacionais, dentre outras informações.
<b>Diálogo de Segurança (m.2005)</b>	É um programa de conscientização que se constitui na reserva de alguns minutos durante a semana para discussões e instruções básicas de assuntos ligados a Saúde, Segurança no Trabalho e Meio Ambiente.
<b>Jornal Conexão (m.2005)</b>	Periódico distribuído mensalmente aos Integrantes, abordando assuntos de Segurança, Qualidade, TEO, entre outros.
<b>Auditorias externas (m.2005)</b>	Realizadas anualmente abrangendo aspectos relacionados ao Sistema de Gestão da Qualidade.
<b>Semana Integrada QSSTMA (m.2009)</b>	É a semana em que são discutidos temas como Qualidade, Segurança no Trabalho, Saúde Ocupacional, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, entre outros.
<b>Semana do Meio Ambiente (m.2010)</b>	É a semana em que se discutem temas relacionados ao meio ambiente, com assuntos sobre: resíduos, poluição hídrica, desperdício, contaminação do meio ambiente e escassez dos recursos naturais.
<b>Dia Mundial da Segurança (m.2012)</b>	É o dia em que a empresa comemora todos os esforços sobre saúde e segurança do trabalho e demonstra a importância dos programas de segurança e saúde para os Integrantes.
<b>Código de Ética (d.2013)</b>	Dissemina entre os Integrantes o Código de Ética da Odebrecht.
<b>Código de Conduta (d.2014)</b>	Dissemina entre os Integrantes o Código de Conduta da Odebrecht Ambiental.
<b>Avaliação das Características do parceiro (m.2014)</b>	Apresenta e avalia as características necessárias ao parceiro Odebrecht, alinhadas aos valores e princípios organizacionais.
<b>Avaliação de Dimensão (d.2014)</b>	Avalia características específicas da Direção.

Figura 1.12 – Entendimento dos valores e princípios organizacionais

Destaque deve ser dado para a Semana Integrada de QSSTMA (m.2009) realizada anualmente com ampla divulgação para todos os Integrantes por meio de banners, e-mail, quadro de avisos e também abordada na reunião da CIPA. Nessa semana são discutidos os temas relacionados à Qualidade, Saúde Ocupacional, Segurança do Trabalho, Meio Ambiente e Responsabilidade Social. O evento conta também com a participação de Integrantes do Corporativo e convidados externos como palestrantes.

Além das práticas descritas, as áreas da empresa possuem quadros com a Política da Qualidade, estando disponível, também, *online* no sistema GIRO-Web (m.2013).

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.13, informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes e demais Partes Interessadas	1 a 7	Direção, Liderança, Integrantes e demais Partes Interessadas	Todos	A, B, C e D	P&O, Qualidade, Comunicação	A, B, C, D e E	Direção, Liderança

Figura 1.13 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Avaliação e desenvolvimento de Líderes

As competências necessárias para o exercício da liderança são verificadas nos Líderes por meio da Avaliação de Desenvolvimento (d.2011) e da Avaliação das Características do Parceiro (m.2014), conforme descrito em 6.b. O desenvolvimento das competências ocorre por meio da identificação dos pontos de melhorias apresentados durante a Avaliação de Desenvolvimento e por meio de identificação das necessidades de capacitação dos Líderes, a partir das quais é definida a participação em cursos e treinamentos ministrados por instituições de ensino e/ou consultorias contratadas, numa prática denominada

em nossa cultura organizacional como “Educação para o Trabalho”. Existem na empresa diversos programas estruturados e de ocorrência sistematizada, atendendo à maior gama de necessidades identificadas de desenvolvimento. Podem ser citados o PDE – Programa de Desenvolvimento de Empresário, PPE – Programa para Empresariamento e Seminário de PA.

O levantamento das necessidades de Educação pelo Trabalho é registrado no Plano Anual de Capacitação. O desenvolvimento também ocorre com a prática plena da TEO, por meio da Educação pelo Trabalho, a qual consiste no compromisso do Líder em atuar no desenvolvimento do seu Liderado não só pela

prática da Pedagogia da Presença, mas também pelo exemplo e feedback das avaliações realizadas no ciclo PAAJ – Planejamento, Ação, Avaliação e Julgamento.

Uma pessoa, para ser admitida na Odebrecht Ambiental, precisa possuir bom caráter, potencial para desenvolver-se, motivação para servir e vocação para trabalhar na área específica em que poderá ser alocada. Para exercer papel de liderança, necessita das seguintes atitudes e comportamentos no relacionamento com seus Liderados:

- ✓ Comunicabilidade, com base no que é o certo;
- ✓ Receptividade ao ser desafiada e confrontada por ele;
- ✓ Empatia, ao colocar-se no lugar do Liderado e, dessa maneira, perceber seus anseios, dificuldades e problemas, como se fossem seus;
- ✓ Apoio, para minimizar as fraquezas e maximizar as forças do Liderado;
- ✓ Respeito, ao aceitar o Liderado tal qual é, mesmo que possua algumas características que a desagradem;
- ✓ Questionamento, usado de maneira certa e no momento certo, para desafiar e confrontar o Liderado;
- ✓ Discernimento, para perceber quando o Liderado precisa de apoio; e
- ✓ Humildade, para aprender nas interações com os Líderes.

A identificação dos Integrantes com potencial para o exercício da liderança é tarefa indelegável de cada Líder e condição necessária para que ele possa assumir novos desafios numa mudança de programa. Ou seja, para o crescimento do Líder, é necessário que ele identifique dentre os seus Liderados aquele

que reúne as características necessárias para vir a ser o seu substituto e se comprometa com o desenvolvimento do mesmo nesse sentido.

A Organização Odebrecht estabelece em sua cultura organizacional o compromisso com o desenvolvimento das pessoas, alinhado com a sua estratégia de crescimento, a qual só se viabilizará com o suporte de pessoas preparadas e dispostas a assumir novos desafios. Por meio da delegação planejada e o estabelecimento de Programas de Ação (PA) desafiadores, os Líderes assumem papel de fundamental importância para o desenvolvimento de pessoas e para a formação de substitutos, a fim de que ele, o Líder, possa assumir novos desafios.

Além da formação de substitutos, a empresa identifica e integra jovens de talento para formar as futuras gerações de Líderes e assegurar o seu crescimento e perpetuidade por meio do programa de trainee, denominado Programa Jovem Parceiro. Os potenciais futuros Líderes vivenciam, desde a sua contratação, o conceito de “aprender fazendo”, com a Educação pelo Trabalho, e participam ativamente do programa de Introdução à Cultura Odebrecht. A expectativa do programa é que esses jovens se desenvolvam junto com a empresa, façam carreira, busquem realização pessoal e profissional e tenham plena mobilidade para assumir desafios em diferentes ambientes de atuação da empresa.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.14 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes e líderes	1 e 6	Direção, Liderança e P&O	5	B	Direção, Liderança e P&O	A	Direção, Liderança e P&O

Figura 1.14 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### d. Estabelecimento e Cumprimento de Padrões de Trabalho

O sistema de gestão da Odebrecht Ambiental – Mauá possui declarações documentadas da política e dos objetivos e metas da qualidade; um manual para atender todos os requisitos da Norma ISO 9001, procedimentos requeridos pela norma em referência, documentos necessários à empresa para assegurar o planejamento, a operação e o controle eficazes de seus processos e os registros requeridos. Esses documentos e registros são estabelecidos, implementados e mantidos.

Os principais padrões de trabalho, que orientam a execução adequada das práticas de gestão, são estabelecidos, analisados criticamente, aprovados, emitidos e disponibilizados para todas as áreas, por meio de sistema eletrônico GIROWeb.

Os principais critérios, utilizados para priorizar o estabelecimento do padrão de trabalho são estrutura-

dos levando-se em conta: conjunto de valores e diretrizes organizacionais, necessidades das partes interessadas, requisitos de normas, aspectos da legislação, normas regulamentadoras, tendo como base a TEO.

Com o objetivo de garantir a divulgação dos padrões e o conhecimento pelos novos Integrantes, faz parte do dia de integração a leitura dos procedimentos e instruções de trabalho pertinentes à função que será exercida.

A Odebrecht Ambiental – Mauá revisa os procedimentos, no mínimo, a cada ano. Toda alteração é incorporada de imediato no respectivo procedimento documentado e replicada à força de trabalho.

Assim, os padrões de trabalho são estabelecidos pelo Método de Padronização (d.2004), descrito na figura 1.15, conforme o procedimento PR.001 da Qualidade, que contempla a realização de 8 etapas. Importante destacar que as informações relacionadas às princi-

país práticas de gestão da Odebrecht Ambiental – Mauá, assim como dos padrões de trabalho decorrentes, estão devidamente documentadas, inicialmente pelo Manual do Sistema de Gestão da Qualidade (d.2005).

<b>Etapa</b>	<b>Atividade</b>
1ª	Identificação da necessidade de elaboração, revisão e/ou exclusão;
2ª	Cadastramento da versão do documento no sistema;
3ª	Solicitação de contribuições, se necessário;
4ª	Conferência de procedimento elaborado e justificativa do motivo;
5ª	Aprovação de procedimento;
6ª	Atualização automática da lista mestra;
7ª	Procedimento divulgado e disponibilizado no GIROWeb;
8ª	Realização de treinamento.

**Figura 1.15 – Método de Padronização**

A verificação do cumprimento de todos os padrões de trabalho das práticas de gestão é realizada por intermédio dos Métodos de Controle (d.2004) descritos na figura 1.16.

Assim, essas práticas abrangem tanto a forma específica (pela identificação de desvios e não conformidades: pelos Integrantes, por meio da sua própria checagem individual; pelas lideranças, por intermédio da supervisão gerencial; e pelos auditores internos e externos, pelas auditorias, para posterior tratamento por meio de reuniões com atas, relatórios), quanto a forma consolidada (nos eventos do Sistema Gerencial).

Assim, no caso de identificação de situações que apresentam variações ou desvios em relação aos padrões de trabalho, durante a aplicação dos Métodos de Controle, inclusive em relação aos objetivos e metas, estas são devidamente analisadas, sendo, posteriormente, quando necessário, definidas ações com responsáveis, envolvendo identificação da causa, acompanhamento das ações e verificação da eficácia da ação e prazos. Essas ações, devidamente registradas no formulário Relatório de Não Conformidade (d.2005) e atualmente no módulo de ocorrências do sistema GIROWeb (m.2014), podem ser tanto de caráter preventivo quanto corretivo.

Método		Descrição	Freq.	Resp.
A	Automonitoramento	Cumprimento dos padrões sob responsabilidade direta de cada Integrante	Diário	Integrantes
B	Supervisão da execução	Cumprimento dos padrões sob responsabilidade da área	Diário	Liderança
C	Eventos do Sistema Gerencial	Reuniões em que os Líderes analisam, avaliam e controlam os padrões, incluindo o desempenho organizacional	Bimestral	Liderança, Direção
D	Auditorias do SGQ	Planejamento, execução e verificação do cumprimento de padrões pelos auditores internos e externos do SGQ	Anual	Liderança, Direção

**Figura 1.16 – Métodos de Controle**

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.17 informações sobre abrangência, integra-

ção, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

<b>Grau de Abrangência</b>	<b>Integração</b>			<b>Ciclo de Controle</b>		<b>Ciclo de Aprendizado</b>	
	<b>IR</b>	<b>Co</b>	<b>C</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>
Todos os Processos	1 a 7	Direção, Liderança e Integrantes	Todos	A, B, C e D	Direção, Liderança, Qualidade	A, B, C, D e E	Direção, Liderança e Integrantes

**Figura 1.17 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

### e. Aprendizado.

O refinamento dos processos gerenciais por meio do aprendizado e da inovação na Odebrecht Ambiental – Mauá contempla o uso de diversas fontes integradas (d.2005), permitindo a avaliação de todas as práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho associados, desde questões operacionais do dia a dia

até questões mais complexas. Esse sistema busca constantemente o aperfeiçoamento dos processos, incentivando a cultura voltada à melhoria contínua.

Os processos gerenciais são melhorados, utilizando-se os Métodos de Aprendizado descritos na figura 1.18.

Método		Descrição	Freq.	Resp.
A	Eventos do Sistema Gerencial	Reuniões em que os Líderes participam, analisam, avaliam e melhoram os padrões e práticas.	Bimestral	Liderança e Di- reção
B	Grupos de Trabalho, incluindo o Comitê Interno da Qualidade	Equipes multifuncionais formadas para recomendar melhorias nos processos (assuntos específicos)	Sempre que aplicável	Liderança e Di- reção
C	Benchmarking	Análise e implementação das melhores práticas	Sempre que aplicável	Liderança e Di- reção
D	Avaliação de Pesquisa, de Au- ditoria e da submissão ao PNQS	Avaliação de pesquisa, de auditoria e da submissão ao PNQS, para posterior definição da forma de implantação da melhoria	Anual	Liderança e Di- reção
E	Planejamento estratégico (PA)	Elaboração e desdobramento das estratégias em planos e programas de ação para todos os níveis (Critério 2), visando à melhoria	Anual	Direção

**Figura 1.18 – Métodos de Aprendizado**

Destaque deve ser dado para o Comitê Interno da Qualidade, constituído para disseminar a importância

do Sistema de Gestão da Qualidade, difundir o correto uso dessa ferramenta, auxiliar na elaboração e re-

visão de documentos, bem como analisar os indicadores de desempenho.

A Odebrecht Ambiental – Mauá investiga as boas práticas empresariais de organizações de referência para apoiar o aprendizado por meio dos seguintes métodos:

- ✓ Contratação de consultorias especializadas, que possuam experiência de atuação no tema (d.2004);
- ✓ Análise de estudos (nacionais) ligados aos processos existentes (d.2004);
- ✓ Participação em cursos, seminários, congressos, feiras e workshops (no Brasil), preferencialmente naqueles em que são apresentadas práticas de gestão exemplares (d.2004);
- ✓ Sistema Nacional de Informações Saneamento SNIS (m.2009);
- ✓ Comitês de alinhamento de práticas com a Odebrecht Ambiental (m.2010);
- ✓ Comunidade de Conhecimento Odebrecht (m.2011);
- ✓ Análise dos relatórios de avaliação das empresas vencedoras do PNQS (m.2012) e
- ✓ Visitas de benchmarking a empresas nacionais e internacionais (m.2013).

Os critérios de seleção das organizações de referência contemplam: Empresas Líderes do mercado ou do setor de atuação (melhores resultados das empresas), Empresas de excelência (empresas reconhecidas publicamente nos PNQS), Contrato de Concessão (referências estabelecidas pela Municipalidade e pela Agência Reguladora) e Processos internos (processos existentes apenas em empresas da Organização Odebrecht).

Dentre as principais formas de obtenção das informações, destacam-se: acesso via internet ao banco de dados da ABES e do SNIS, participação nos seminários e comitês de benchmarking e grupos de estudo da Odebrecht e visitas de benchmarking.

As informações obtidas são utilizadas por meio da investigação de características de produtos e de estabelecimentos e implementação de planos de melhoria, ações corretivas ou preventivas registradas em formulários específicos.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.19 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os processos	1 e 6	Direção, Liderança, P&O, Qualidade, Comunicação	Todos	B	Direção, P&O, Qualidade, Comunicação	B, C e D	Direção, Liderança

Figura 1.19 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### 1.3 Análise do desempenho da organização

#### a. Necessidade de informações comparativas

A Odebrecht Ambiental – Mauá reconhece a importância da utilização de informações comparativas (d.2009) para aferir o grau de competitividade de seus processos. O uso dessas informações facilita a identificação de oportunidades de melhoria, ou seja, propicia a melhoria do desempenho global e da posição competitiva.

Durante o processo de planejamento estratégico (Item 2.1), em função dos resultados esperados e metas definidas, são estabelecidas as necessidades de obtenção de informações comparativas. Isto ocorre principalmente durante a etapa de Análise do Ambiente (Análise Externa).

Esse levantamento das necessidades é, também, complementado nas reuniões do Sistema Gerencial, podendo ser recomendada a realização de estudos de benchmarking devido a deficiências operacionais, necessidade de fazer evoluir continuamente os processos e práticas, e necessidade de comparação de indicadores cujo desempenho não é satisfatório, estabelecendo, assim, as prioridades e necessidades de informações comparativas.

Os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados contemplam aspectos econômico-financeiros, operacio-

nais, socioambientais, clima organizacional e de satisfação do cliente. Além disso, são priorizados também os resultados que compõem o Plano de Ação, que estejam relacionados ao Contrato de Concessão ou que afetem diretamente as necessidades e expectativas de partes interessadas.

Os referenciais comparativos são definidos de acordo com critérios de pertinência. Nesse processo de identificação são considerados critérios de escolha para viabilizar a análise dos níveis de desempenho, definindo a sua pertinência:

- ✓ Empresas Líderes do mercado ou do setor de atuação: melhores resultados das empresas;
- ✓ Empresas de excelência: empresas reconhecidas publicamente nos PNQS (m.2013);
- ✓ Contrato de Concessão: referências estabelecidas pela Municipalidade e pela Agência Reguladora;
- ✓ Nível de excelência: limite teórico de e/ou quando não há mais melhoria a ser alcançada, como, por exemplo, 100% de qualidade, 0% de defeito, 0 acidente etc.; e
- ✓ Processos internos: processos existentes apenas em empresas da Organização Odebrecht.

Dentre as principais formas de obtenção dos referenciais comparativos, destacam-se: acesso via internet ao banco de dados da ABES e do SNIS, participação nos seminários e comitês de benchmarking e grupos de estudo da ABES e Odebrecht e visitas de benchmarking.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.20 informações sobre abrangência, integra-

ção, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os processos	1 a 7	Direção, Liderança, P&O, Qualidade, Comunicação	Todos	B	Direção, P&O, Qualidade, Comunicação	B, C e D	Direção, Liderança

Figura 1.20 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Avaliação do desempenho operacional e estratégico

A Odebrecht Ambiental – Mauá utiliza o Sistema Gerencial (figura 1.21) como principal meio de integração e análise das informações, facilitando o apoio para as análises do desempenho operacional e estratégico, a tomada de decisões e o planejamento, principalmente na identificação de correlações e priorização de ações, considerando as informações comparativas, o atendimento aos principais requisitos das partes interessadas e o seu grau de satisfação, visando ao desenvolvimento sustentável da empresa.

Evento	Assunto tratado	Freq.	Participantes
Reunião de Coordenação do DS	Acompanhamento das metas e resultados em relação ao Plano de Ação	Bimestral	Direção
RAM Comercial, RAM Operacional e RAM Administrativa e Financeira	Acompanhamento das metas e resultados em relação ao Programa de Ação	Bimestral	Direção, Liderança e Integrantes
Reunião Conjunta para Avaliação e Alinhamentos	Acompanhamento das metas e resultados em relação ao Plano de Ação e ao Programa de Ação	Bimestral	Direção e Liderança
Reunião de Análise Crítica da Direção	Análise da Política da Qualidade, dos Objetivos e dos Indicadores do SGQ	Anual	Direção, Liderança e Integrantes

Figura 1.21 – Sistema Gerencial

Portanto, o gerenciamento e a revisão do desempenho, assim como da capacidade da empresa pelos membros da Direção, incluindo os resultados dos indicadores de desempenho, ocorrem nos eventos/reuniões do Sistema Gerencial (d.2007), principalmente na Reunião Conjunta para Avaliação e Alinhamentos (m.2013), com periodicidade bimestral. Os principais assuntos tratados são:

- ✓ acompanhamento da execução do planejamento estratégico (PA) e da evolução de acordo com as metas (Critério 2) associadas aos indicadores de desempenho, relacionados com todas as partes interessadas;
- ✓ verificação do balanceamento das necessidades das partes interessadas e do atendimento dos seus requisitos;
- ✓ análise dos resultados econômicos e financeiros;
- ✓ análise de tendência que indica a evolução temporal do desempenho;
- ✓ verificação do desempenho em relação aos referenciais comparativos;

- ✓ consolidação das conclusões obtidas pelos principais eventos relacionados às diferentes áreas; e
- ✓ resultados de auditorias.

Importante destacar que, durante a realização dessas reuniões, poderão ser convidados outros Integrantes que não ocupam função gerencial, para participar pontualmente ou durante toda a reunião, em função dos assuntos a serem tratados.

No caso de identificação de situações que apresentem variações/desvios, estas são devidamente analisadas, sendo traduzidas em prioridades, tendo como referência o seu grau de importância em relação ao PA (definidos pelos métodos descritos no Critério 2).

Posteriormente são definidas as ações com responsáveis, prazos e recursos. Essas ações podem ser tanto de caráter preventivo quanto corretivo.

Uma vez definidas as ações advindas do processo de análise, estas são monitoradas pelo seu acompanhamento por parte dos membros da Direção nos próximos eventos do Sistema Gerencial, via atas de reunião ou relatórios.

As variáveis do ambiente interno são consideradas, principalmente em relação aos investimentos, acompanhamento do orçamento, acompanhamento dos aspectos relacionados à qualidade dos serviços e dos processos, capacidade organizacional, sistema de gestão da qualidade, meio ambiente, saúde e segurança etc.

As variáveis do ambiente externo são consideradas, principalmente em relação ao acompanhamento do desempenho no mercado, avaliação das tendências de mercado, análise de novos negócios, análise de impostos, relações trabalhistas, acompanhamento da legislação ambiental, de segurança e saúde, tributária e fiscal.

Adicionalmente, são também analisadas as informações comparativas pertinentes (RCP), de acordo com a relevância para o negócio, assim como o atendimento dos requisitos de partes interessadas (RPI).

Utilizamos como principal referencial comparativo, de acordo com a Matriz de Decisão do RCP, na avaliação dos resultados organizacionais (ver Critério 8):

- ✓ Referencial Comparativo Pertinente (RCP): resultados da SABESP Diretoria Metropolitana, empresa vencedora do PNQS nível II ciclo 2013.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.22 informações sobre abrangência, integra-

ção, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas e processos	1 a 7	Direção, Liderança e Integran-tes	Todos	B, C e D	Direção e Liderança	A, B, C e E	Direção e Liderança

Figura 1.22 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Implementação das decisões

As decisões são registradas em atas de reuniões com os seus respectivos responsáveis pela implementação e prazos. A implementação ocorre conforme alinhamento entre Líder e Liderado e, pela delegação planejada, cabe a este a implementação, sendo o acompanhamento realizado nas reuniões gerenciais, por meio do relato dos resultados obtidos e e-

ventuais pendências de decisões não implementadas.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 1.23 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas e processos	2	Direção, Liderança e Integran-tes	Todos	B e C	Direção e Liderança	A e E	Direção e Liderança

Figura 1.23 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado



## 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS

**ODEBRECHT**  
Ambiental

## 2.1 Formulação das estratégias

### a. Ambiente externo.

As diretrizes estratégicas da Odebrecht Ambiental – Mauá são definidas em alinhamento com as estratégias da Odebrecht Ambiental S.A., tendo como missão a utilização de tecnologias sustentáveis para melhorar a condição humana e conservar o meio ambiente.

A Odebrecht Ambiental – Mauá constitui-se numa SPE e explora um serviço considerado como um monopólio natural. Com essa natureza jurídica, os fatores que podem interferir na prestação dos serviços e na realização dos investimentos foram considerados quando da assinatura do Pacto, sendo este o instrumento que norteia os compromissos da Odebrecht Ambiental – Mauá para com o seu acionista e que trata da avaliação de longo prazo do negócio.

No Pacto ou CLP (Compromisso de Longo Prazo) são registrados as premissas operacionais, os desafios empresariais, as condições de financiamento e

os indicadores econômico-financeiros, as características do setor de saneamento, o macroambiente, as tendências e o mercado de atuação, constituindo-se em um documento assinado pelo DC, DS e LE. O Pacto firmado vale para todo o horizonte de tempo para o qual foi criada a SPE.

Já o PA é a ferramenta estratégica de curto prazo, sendo elaborado para um triênio, com detalhamento mensal para o primeiro ano e anual para os demais. No PA, o DC declara o seu negócio, cenário, posturas estratégicas, objetivos para o triênio, prioridades e concentrações, resultados esperados, macroestrutura, sistema de comunicação, fatores críticos e apoios requeridos. Ao refletir e estabelecer o cenário, leva em consideração variáveis do ambiente externo com potencial influência na realização do PA.

O exercício anual de planejamento estratégico – Ciclo de PA (d.2009), figura 2.1 – é desenvolvido em 6 etapas, durante os meses de agosto a dezembro, como forma de direcionar e fortalecer o desempenho organizacional, a curto (1 ano) e médio/longo (acima de 2 anos) prazos.



Figura 2.1 – Ciclo de planejamento estratégico – PA

O Pacto norteia, portanto, o planejamento estratégico e contempla o compromisso de longo prazo do DC para com o acionista, respeitando-se os requisitos das outras partes interessadas, sendo utilizado para a avaliação dos resultados do negócio ao longo de sua existência. Poderá ser objeto de revisão, se, e somente se, novas premissas ou alterações relevantes em premissas existentes afetarem significativamente o negócio. Já o PA avalia o curto prazo do negócio, com enfoque no acionista, na geração de valor ao negócio e em servir ao cliente. O PA do DC é o

instrumento que identifica fundamentalmente as suas prioridades e concentrações, bem como os Liderados que deverão transformar essas prioridades em resultados que satisfaçam simultaneamente o cliente e o acionista e as demais partes interessadas. Uma das ferramentas que compõem o PA é o Orçamento Anual. Nele são tratados os valores que impactarão na sustentabilidade do negócio.

Com o Pacto firmado, a primeira etapa ocorre em reunião anual, geralmente no mês de agosto (m.2011),

quando o LE da Odebrecht Ambiental S.A. apresenta ao DS e ao DC as premissas do novo ciclo de planejamento, bem como são divulgados as diretrizes e os indicadores macroeconômicos para as projeções.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.2 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as partes interessadas	1 e 7	Direção e Acionista	1 a 5	B e C	Direção	A e E	Direção

Figura 2.2 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Ambiente interno.

O ambiente interno é analisado a partir da segunda etapa do ciclo de planejamento estratégico, que consiste na elaboração de proposta de PA das Gerências, estruturado nos seguintes tópicos: Negócio, Concentrações e Prioridades, Resultados Pactuados, Filosofia para a Condução do Negócio, Macroestrutura, Sistema de Comunicação e Informações, Orçamento, Formação de Pessoas e Fatores Críticos e Apoios Requeridos (d.2011). Além do PA, a Odebrecht Ambiental – Mauá analisa também o ambiente interno através da Matriz SWOT (m.2012), considerando tanto a identificação e melhor utilização dos Pontos Fortes (Strengths – diferenciação conseguida pela organização, vantagem operacional) e o conhecimento e mitigação dos Pontos Fracos (Weaknesses – situação inadequada da organização, desvantagem operacional), advindos da análise interna, quanto a

identificação e usufruto das Oportunidades (Opportunities – favorece a ação estratégica, desde que aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura) e o conhecimento e minimização das Ameaças (Threats – cria obstáculos à ação estratégica, mas poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil), advindos da análise externa.

Nessa etapa são consideradas as competências essenciais, os ativos intangíveis (item 5.2) e a projeção das condições dos ativos de infraestrutura operacional, por meio da construção, análise e tratamento dos fatores identificados na Matriz SWOT.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.3 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	1 e 5	Direção e Acionista	1 a 5	C	Direção	A e E	Direção

Figura 2.3 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Definição das estratégias.

As estratégias são definidas a partir da terceira etapa, sendo esta a negociação e aprovação da proposta de PA junto ao DS. A aprovação junto ao DS é objeto de alinhamento Líder x Liderado no sentido de influenciar e ser influenciado, na busca de um PA considerado por ambos como desafiador e compatível com o desenvolvimento do DC e geração de valor para o negócio e desenvolvimento de pessoas.

As alternativas decorrentes das análises dos ambientes externo e interno são avaliadas por meio da delimitação de posturas e estratégias levando em conta, também, o cenário estabelecido no PA do DC e, nos PAs das Gerências e Líderes, as “Concentrações e Prioridades”, considerando inclusive os desafios visualizados pelo potencial identificado no cruzamento dos fatores de pontos fortes e oportunidades da Matriz SWOT.

Os riscos empresariais são avaliados por meio da elaboração a cada dois anos de uma matriz de risco (d.2013) para a identificação de riscos e definição de ações mitigadoras e de contingência, englobando aspectos como saúde, segurança do trabalho, riscos operacionais e de engenharia, qualidade, riscos comerciais, contratuais, ambientais, financeiros, riscos relacionados a tecnologia da informação e de performance.

A avaliação do modelo de negócio, em consonância com a definição das estratégias, visando potencializar seu êxito, advém do Pacto no longo prazo e PA no curto prazo, considerados os requisitos das partes interessadas.

Assim são definidas as estratégias da organização visando a sobrevivência, crescimento e perpetuidade.

Com o PA do DC aprovado, tem início a quarta etapa, a qual consiste no seu desdobramento em Programas de Ação, também representados em sigla por PA, junto às Gerências da Odebrecht Ambiental – Mauá (d.2010). O Programa de Ação dos Gerentes representa uma espécie de contrato moral e psicológico com o seu Líder imediato, no caso o DC, no qual se concentram as ações para a satisfação do cliente e das outras partes interessadas. Nessa oportunidade, o DC expõe detalhadamente o seu PA, as diretrizes corporativas (que envolvem as Diretrizes Orçamentárias e variáveis macroeconômicas) e compromissos firmados, analisando os impactos das metas propostas, tendo como base a análise prévia das necessidades de todas as partes interessadas, e imputando a cada Gerência as responsabilidades pertinentes na obtenção dos resultados pactuados com o DS e, do mesmo modo, sua aprovação se dá através de alinhamentos entre o DC e Gerentes que compõem a sua Macroestrutura, com o objetivo de consti-

tuir-se em programa desafiador e promotor do desenvolvimento do seu Liderado.

A quinta etapa encerra as atividades de planejamento, com o desdobramento do PA das Gerências para os seus Liderados diretos (m.2011), de modo que todas as suas concentrações e prioridades estejam delegadas a um responsável, com metas e prazos estabelecidos. Considerando a nossa cultura organizacional, para que o Líder possa assumir um novo desafio, seu substituto deve estar formado para livremente acolher o respectivo PA da área, de modo a não comprometer os resultados pactuados e assegurar a perpetuidade da organização.

Cabe destacar que o PLR – Programa de Participação nos Lucros e Resultados estabelecido junto ao sindicato dos trabalhadores que representa a categoria dos Integrantes da Odebrecht Ambiental – Mauá, o qual, para a sua aplicação e eficácia, requer negociação e formalização em instrumento submetido a registro em órgão do Ministério do Trabalho, tem as metas definidas em alinhamento ao planejamento concretizado (m.2013).

Após a conclusão do planejamento, inicia-se o ciclo de avaliação, acompanhamento e julgamento do Liderado quanto à execução do seu PA (Ciclo PAAJ). Esse ciclo assegura o alinhamento e realinhamento natural dos processos gerenciais, ao passo que, de maneira estruturada, são analisados os resultados obtidos e mensurados os mecanismos que garantirão, ao longo do Ciclo de PA, a obtenção dos resultados pactuados, o compromisso da equipe, a transparência no diálogo Líder e Liderado e o engajamento

das áreas em busca de resultados comuns à Odebrecht Ambiental – Mauá.

Esse ciclo permeia toda a organização da Odebrecht Ambiental – Mauá, sendo praticado entre Líderes e Liderados responsáveis por PAs. Seu objetivo é, para as ações desenvolvidas com base nas concentrações e prioridades estabelecidas, apresentar relato sobre os resultados previstos, os realizados, oportunidades de melhorias no caso de desvios desfavoráveis, medidas corretivas com responsáveis, custos e prazos, bem como outros apoios requeridos para o êxito do PA. O ciclo de avaliação, acompanhamento e julgamento retroalimenta o planejamento, na medida em que possibilita a correção das ações que se mostram ineficazes e incorpora outras para a correção do rumo, bem como identifica novas oportunidades de melhorias.

Na relação Líder x Liderado, esfera DC x Gerentes, o ciclo de acompanhamento, avaliação e julgamento é exercido no dia a dia e sempre que necessário, por meio de relatos diretos, presenciais isoladamente entre DC e Gerente, e conjuntamente uma vez por mês, envolvendo o DC e todos os Gerentes em reunião denominada Reunião Conjunta para Avaliação e Alinhamentos, para nivelar conhecimentos e obter sinergia entre as equipes.

No âmbito DS x DC, o ciclo de acompanhamento, avaliação e julgamento é realizado a cada dois meses em reunião convocada pelo DS.

As principais estratégias da organização estão apresentadas na figura 2.4.

Estratégia	Concentrações e Prioridades do PA do DC	TEO
1	Realizar os investimentos nos prazos pactuados com a Prefeitura Municipal de Mauá	Sobreviver
2	Higidez financeira focada na geração de caixa	
3	Superar as metas de SSTMA	Crescer
4	Melhorar a imagem e ser reconhecida como a concessionária dos serviços de esgotamento sanitário	
5	Formação de pessoas	Perpetuar

Figura 2.4 – Estratégias

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.5 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	1	Direção e Acionista	1 a 5	A, B, C e D	Direção	A, B, C, D e E	Direção

Figura 2.5 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

## 2.2 Implementação das estratégias

### a. Indicadores, metas e planos de ação.

Ao definir os indicadores para apoiar as operações, tomar decisões e melhorar o desempenho da empresa, com o objetivo de assegurar a realização das metas estabelecidas no processo de planejamento, a Odebrecht Ambiental – Mauá tem o seu alinhamento com os seguintes aspectos:

- ✓ Política da Qualidade;

- ✓ Necessidades das partes interessadas;
- ✓ Programa de Ação;
- ✓ Mapa de Processos; e
- ✓ Desdobramento do PA do DC.

Assim, durante o processo de elaboração do planejamento estratégico, conforme detalhado em 2.a, a Direção e Gerências identificam as necessidades de informações e respectivos indicadores e métodos de acompanhamento (d.2009).

Portanto, o sistema de indicadores de desempenho é desenvolvido tendo como premissas o alinhamento com o planejamento estratégico, a garantia de cobertura das operações e o apoio na tomada de decisões, constituindo assim um sistema de monitoramento baseado em fatos.

Importante ressaltar que a medição não se limita a aspectos financeiros, abrangendo também aspectos relacionados com a satisfação de clientes, processos internos, segurança dos Integrantes, apoio comunitário, desempenho operacional, avaliação dos fornecedores e outros, como forma de apoiar efetivamente a análise do desempenho conforme os eventos do Sistema Gerencial (figura 1.21).

Esses indicadores estão classificados em níveis, tendo como base o Plano de Ação:

- ✓ específicos dos processos – controles realizados nas atividades operacionais (conforme figuras 7.2 e 7.3); e
- ✓ estratégicos – concebidos de forma a permitir à Direção uma visão rápida e integrada do andamento do negócio e do desempenho da Odebrecht Ambiental – Mauá (conforme figura 2.6), inclusive com vistas a atender as partes interessadas.

Adicionalmente, é verificada, como método de acompanhamento da formação de pessoas, a aderência à TEO (m.2011), que consiste em, através da pedagogia da presença, Líder e Liderado avaliarem no dia a dia os aspectos relevantes ligados a:

- ✓ Confiança nas Pessoas, em sua capacidade e em seu desejo de evoluir;
- ✓ Satisfação do Cliente, servindo-o com ênfase na qualidade, na produtividade e na responsabilidade socioambiental;
- ✓ Retorno aos Acionistas e valorização de seu patrimônio;
- ✓ Parceria entre os Integrantes, que participam da concepção e da realização do trabalho, e dos resultados que geram;
- ✓ Autodesenvolvimento das Pessoas, sobretudo por meio da Educação pelo Trabalho, assegurando a Sobrevivência, o Crescimento e a Perpetuidade da Organização;
- ✓ Reinvestimento dos Resultados, para a criação de novas oportunidades de trabalho e para o desenvolvimento das comunidades; e
- ✓ Ação descentralizada – Delegação Planejada, apurando a capacidade de execução das atividades que o Liderado pactuou no seu PA.

Para os indicadores específicos dos processos e os estratégicos, as metas de curto e médio/longo prazos

são estabelecidas considerando todas as informações disponibilizadas pelas diversas áreas, incluindo as projeções obtidas via análise das informações comparativas aos ciclos anteriores, assim como os requisitos das partes interessadas.

Os principais indicadores (estratégicos) e respectivas metas estão apresentados na figura 2.6.

<b>Sobrevivência</b>	<b>Meta</b>
Receita Bruta	147.952
Receita Líquida	142.810
Custos Operacionais	105.512
Despesas Administrativas/Gastos	11.600
Arrecadação	53.504
EBITDA	25.523
IR/CSSL	3.844
ICSD	1,30
FCO	24.260
FCF	31.932
Lucro Líquido	22.157
Dividendos	0
Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	32
Indicador de mitigação de impactos ambientais	100
Índice de conhecimento dos serviços e produtos	80
Índice de Satisf. Clientes	80
Índice de avaliação externa do sistema de gestão	450
<b>Crescimento</b>	<b>Meta</b>
Produtividade da Força de Trabalho	944
Criatividade do Pessoal	0,13
Capacitação Anual da Força de Trabalho	42
Produtividade das equipes de campo	60
<b>Perpetuidade</b>	<b>Meta</b>
TFSA	6
TFSA	3
TFCA	2,2
Taxa de Frequência Total	11,4
Horas de Treinamento	1,5
TG – Coef. Gravidade Acidentes	55
ISA	2
TDORT	3
TADRTDO	2
TANRT	7

**Figura 2.6 – Principais indicadores (estratégicos) e respectivas metas**

O processo de desdobramento do Programa de Ação, ou seja, de desenvolvimento dos planos de ação, é efetuado anualmente, associado a cada estratégia para cada área (m.2010), quando aplicável, de forma a contemplar recursos/investimentos (financeiros, humanos, equipamentos) como especificado em 2.1.

Os principais planos de ação estão apresentados na figura 2.8.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.7 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

<b>Grau de Abrangência</b>	<b>Integração</b>			<b>Ciclo de Controle</b>		<b>Ciclo de Aprendizado</b>		
	<b>IR</b>	<b>Co</b>	<b>C</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	
Todas as áreas	1	Direção, Liderança e Integrantes	1 a 5	B, C e D	Liderança	A, B, D e E	Direção, Liderança	

**Figura 2.7 - Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

### 2.b. Alocação de recursos.

Por ocasião da elaboração do planejamento estratégico e dos respectivos planos de ação, os recur-

sos/investimentos são alocados no Orçamento (d.2010), tendo como elemento integrador a área Administrativo/Financeira, para assegurar o cumprimento de todas as atividades propostas e sinalizar

## 2. ESTRATÉGIAS E PLANOS

eventuais desvios impactantes no planejamento, como a necessidade de aporte do Acionista, opções

rentáveis de investimento e gestão responsável de recursos.

Estratégia	Compromisso pactuado no Programa de Ação da Gerência	Gerência Responsável	Prazo de PA
2	Assegurar o cumprimento do orçamento anual	GO, GE, GAF e GC	Curto
2, 4	Ampliar as ligações domiciliares de modo a contribuir para aumento de faturamento	GO	Curto e médio/longo
4	Despoluição do Rio Tamanduaté e córregos afluentes, por meio da retirada de lançamentos de esgoto "in natura"	GO	Médio/longo
4	Preservar a imagem da Odebrecht Ambiental como empresa de excelência na prestação de serviços de esgotamento sanitário em Mauá, satisfação do cliente	GO, GE, GAF e GC	Curto
1, 4	Performar os investimentos em resultados esperados (prazos, custo, qualidade)	GE	Médio/longo
3	Reduzir a inadimplência assegurando maior geração de caixa (Faturamento direto/indireto)	GC	Curto
4	Cumprir os índices de eficiência na prestação de serviços (I-ORD e IORC) e no atendimento ao público (IESAP) e de adequação do sistema de comercialização dos serviços (IASC) estabelecidos no contrato	GC e GO	Curto
3	Cumprir as metas de SSTMA	GO, GE, GAF e GC	Curto
1, 2	Assegurar os recursos financeiros necessários aos compromissos assumidos pela Odebrecht Ambiental – Mauá, inclusive a contrapartida dos desembolsos do financiamento da CEF	GAF	Curto e médio/longo
1, 2	Manutenção do ICSD exigido no contrato de financiamento	GAF	Curto
1, 2	Cumprir as metas dos indicadores econômicos e financeiros – EBITDA, Capital empregado e lucro econômico	GAF, GO e GC	Curto
5	Formação de pessoas	GO, GE, GAF e GC	Curto e médio/longo
1, 4	Manter o valor dos investimentos igual ou menor do que o previsto (físico x financeiro)	GE	Curto e médio/longo
1, 4	Concluir a implantação e entrega dos coletores tronco, Interceptor, ETE e EEEs	GE	Curto
5	Avaliação de desenvolvimento	GO, GE, GAF e GC	Curto

Figura 2.8 – Principais planos de ação

O Orçamento, composto de Orçamento de Custos (Econômico e Financeiro) e Orçamento de Investimentos, é elaborado para o ano seguinte ao ano em curso e mais 2 anos subsequentes a esse, paralelamente ao Ciclo de PA das Gerências, inclusive quanto às projeções, às diretrizes corporativas e ao mercado.

As áreas efetuam um levantamento das necessidades relacionadas aos recursos financeiros, humanos e de equipamentos, contemplando também a definição de metas orçamentárias, para o seu respectivo acompanhamento (m.2011).

Assim, na primeira fase, é realizada a proposta preliminar dos recursos/investimentos para cada área. Na

segunda fase, as Gerências analisam, revisam e consolidam o Orçamento. Posteriormente, o Orçamento é aprovado e monitorado mensalmente pelas Gerências através de UAs – Unidades de Acompanhamento e Liderados chave dos processos, de modo a assegurar o cumprimento adequado das metas, a realocação dos recursos e as necessidades de força de trabalho em relação aos desafios dos PAs.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.9 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	1	Direção e Liderança	1 a 5	B e C	Direção e Liderança	A e E	Direção e Liderança

Figura 2.9 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### 2.c. Comunicação das estratégias, das metas e dos planos de ação.

A comunicação aos Integrantes das estratégias, metas e planos de ação é feita por meio de reuniões específicas das áreas (desdobradas das reuniões do Sistema Gerencial, na figura 1.21) (d.2010), também em contatos pessoais no dia a dia, bem como pelo Quadro de Avisos (indicadores do Sistema de Gestão da Qualidade) e pelo periódico: Conexão (m.2011).

A comunicação possibilita que cada Integrante tenha acesso às estratégias, às metas, aos planos de ação e aos resultados da empresa e da sua área, pertinen-

tes às suas atividades e considera o resultado comparativo acumulado anual.

A comunicação com as demais partes interessadas é realizada por meio de eventos com diversas motivações, inclusive por meio do Calendário de Eventos (figura 1.10), com destaque para os canais da figura 2.10.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.11 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Parte interes-sada	Canal de Comunicação
Acionistas	Reuniões e comunicação eletrônica, demonstrações contábeis
Clientes	Site, folders, agência de atendimento, publicação de indicadores anualmente
Fornecedores	Reuniões, comunicação eletrônica, contato telefônico
Sociedade	Site, folders, agência de atendimento, faixas, placas
Órgão Regula-dor	Diversos (relatórios, ofícios, comunicação eletrônica, telefonemas, entre outros)

Figura 2.10 – Principais métodos de comunicação

## 2.d. Monitoramento da implementação dos planos de ação.

O monitoramento da implementação dos planos de ação ocorre periodicamente por meio de atividades do Calendário de Eventos (figura 1.10), tendo como principal ocorrência a Reunião Conjunta para Avalia-

ção e Alinhamentos (d.2009), na qual são detalhadamente analisados o progresso e o êxito da implementação dos planos de ação e respectivos indicadores (quando pertinentes), além de outras informações qualitativas utilizadas para avaliar o êxito desses planos. Nessa reunião, cada área, além de apresentar os principais indicadores (m.2012), apresenta o andamento de suas pendências, proposições e necessidades de recursos. Importante destacar que a análise dos planos, assim como dos indicadores e respectivas metas, permite a identificação rápida de situações adversas. Além desse evento, alguns indicadores estratégicos são abordados durante as reuniões do Comitê Interno da Qualidade (m.2011), nas quais são discutidas inclusive as potenciais melhorias no monitoramento dos indicadores para atingir as metas propostas.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as partes interessadas	1	Direção, Liderança e partes interessadas	1 a 5	B e C	Direção	A e E	Direção

Figura 2.11 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

A verificação do atendimento do Programa de Ação é feita bimestralmente entre o DC e o DS e anualmente na Reunião de Coordenação do LE.

Os PAs são acompanhados, avaliados e julgados mensalmente, por meio de reunião dos Líderes com seus Liderados imediatos, para análise dos resultados pactuados. Todas essas ações fazem parte do ciclo PAAJ – Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Julgamento. A prática desse ciclo é fundamental para a ratificação da confiança mútua entre Líder e Liderado, a manutenção e/ou ampliação do nível da Delegação Planejada, e para garantir a constante evolução no alinhamento e desenvolvimento profissional das equipes, de forma sustentável e alinhada aos princípios da TEO. A etapa de avaliação do ciclo considera o desempenho e o desenvolvimento de seu Liderado. A avaliação do desempenho leva

em conta a performance frente às metas do PA, a postura do Liderado como dono do seu próprio negócio, a incorporação de valor ao negócio, de modo a estabelecer a partilha de resultados na forma de remuneração variável. Ao avaliar o desenvolvimento de seu Liderado, o Líder considera os valores do Integrante e a prática das características e competências do parceiro Odebrecht Ambiental – Mauá, o nível de alinhamento com a cultura empresarial, as contribuições para a disseminação da TEO, as competências técnicas e comportamentais, o amadurecimento na área de atuação, dentre outras características.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 2.12 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	1	Direção, Liderança e Integrantes	1 a 5	B e C	Direção e Liderança	A e E	Direção e Liderança

Figura 2.12 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado



**3 – CLIENTES**

**ODEBRECHT**  
Ambiental

### 3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

#### a. Segmentação de mercado.

O mercado de atuação da Odebrecht Ambiental – Mauá compreende o município de Mauá (zona urbana), desde 03/2003. É de responsabilidade da área Comercial a identificação e enquadramento dos clien-

tes-alvo, conforme os critérios definidos no Contrato de Concessão 43/2001.

O processo de segmentação contempla tanto os clientes atuais (d.2003), conforme figura 3.1, como os clientes alvo (m.2012). Assim, os principais critérios utilizados para segmentar o mercado e agrupar os clientes abrangem: categoria de utilização para efeito de cobrança e faixa de consumo.

<b>Categoria</b>	<b>Critério para Segmentação</b>	<b>Faixa Consumo</b>	<b>Quantidade de Clientes</b>	<b>Valor até 10 m³</b>
<b>Residencial</b>	Ligação em imóveis residenciais, cujo consumo de água é exclusivamente para uso doméstico.	0 a 400 m³	89,33%	R\$ 15,36
<b>Comercial</b>	Imóvel cuja atividade exercida está estabelecida no Manual de Orientação da Codificação da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – FIBGE	0 a 400 m³	8,95%	R\$ 33,67
<b>Industrial</b>		0 a 400 m³	1,39%	R\$ 34,95
<b>Órgãos Públicos</b>	Imóveis cuja ligação é utilizada por órgãos federais, estaduais ou municipais, pelos Poderes Executivo, Legislativo, Judiciário, Autarquias e Fundações vinculadas aos Poderes Públicos.	0 a 400 m³	0,29%	R\$ 33,67
<b>Grandes Consumidores</b>	Imóvel cuja atividade exercida é industrial e o consumo acima de 400 m³	≥ 400 m³	0,03%	R\$ 14,64
<b>Entidades Assistenciais</b>	Entidades assistenciais, filantrópicas, educacionais, culturais, templos religiosos e demais entidades sem fins lucrativos e de caráter social, sediadas no Município de Mauá	0 a 400 m³	0,01%	R\$ 7,68

**Figura 3.1 – Principais grupos de clientes e/ou segmentos de mercado**

Os clientes cadastrados na categoria entidades assistenciais têm tarifa de esgoto diferenciada em atendimento ao Decreto Municipal 5.793/1998.

Os clientes-alvo são definidos pela área Comercial em consenso com Direção, de forma a garantir o retorno para as partes interessadas.

Tendo em vista o nível de atratividade, a fim de traçar estratégias de inteligência de mercado, a identificação dos clientes-alvo é realizada com base em um critério estruturado, a partir dos requisitos específicos demonstrados na figura 3.2.

<b>Cliente-Alvo</b>	<b>Requisito</b>	<b>Critério</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Ações de Melhoria</b>
Grandes consumidores	<b>Porte e Atividade</b>	Volume mensal consumido, forma de esgotamento atual, utilização de água no processo industrial	Empresas com potencial volume de consumo, maior que 400 m³, conectadas à rede de esgotos, como as indústrias situadas no Polo Petroquímico, no Condomínio ACIBAM e AEPIS	Atendimento diferenciado, adequação de sistema de medição eficaz, garantindo o equilíbrio entre as partes.
Clientes inadimplentes	<b>Histórico de Efetivação de Pagamentos</b>	Possuem débitos com mais de 30 dias de vencimento, comunicados de acordo com Decreto Federal 217/2010	Clientes de todas as categorias, destacando os residenciais e clientes de áreas de risco (comunidades, invasão em áreas de APP e pública)	Para os clientes localizados em áreas carentes a negociação do débito é diferenciada, com facilidade de efetivação e número de parcelas estendidas.
Clientes factíveis	<b>Localização e rede instalada</b>	Possuem rede coletora à disposição, porém esgotam-se irregularmente	Imóveis que possuem abastecimento de água regular, entretanto, devido a características técnicas do imóvel, não estão ligados à rede coletora por métodos convencionais. São as edificações em soleira negativa, fundo de vale ou com lançamento dos efluentes em galeria águas pluviais.	Desenvolvimento de novas soluções e tecnologias, como implantação de estação elevatória individual, construção de redes condominiais, implantação de sistema de coleta em tempo seco, construção de redes coletoras aéreas com tubulação de ferrocimento.
Clientes potenciais	<b>Localização</b>	Não possuem rede de esgotos à disposição por não serem contemplados no contrato de concessão	Empresas de médio/grande porte, como as indústrias situadas no Polo Petroquímico, no Condomínio ACIBAM e AEPIS	Parceria com grandes condomínios industriais para implantação de rede coletora.
Clientes da concorrência	<b>Demanda potencial</b>	Abastecimento através de fonte alternativa	Clientes que se abastecem de fonte alternativa como poços artesianos ou caminhão-pipa e possuem rede coletora à disposição, sem a efetiva medição do volume descartado.	Homologação de implantação de sistema de medição de esgoto aberto ou fechado/ hidrometração do reservatório ou poços artesianos.

**Figura 3.2 – Critérios para identificação dos clientes alvo**

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.3 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

<b>Grau de Abrangência</b>	<b>Integração</b>			<b>Ciclo de Controle</b>		<b>Ciclo de Aprendizado</b>	
	<b>IR</b>	<b>Co</b>	<b>C</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>
Todos os clientes	2 e 7	Direção, Comunicação e Comercial	4	C	Comercial	A e E	Comercial

**Figura 3.3 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

**b. Necessidades e expectativas dos clientes-alvo.**

As necessidades e expectativas atuais e futuras dos clientes-alvo são identificadas por meio dos métodos descritos na figura 3.4.

Método	Descrição	Necessidades e Expectativas	Freq.
<b>Pesquisa de Satisfação Serviços de Manutenção (d.2005)</b>	Pesquisa realizada com os clientes que solicitaram serviços de manutenção com cobrança.	Analisa a expectativa do cliente em relação à prestação do serviço de manutenção quanto a prazo, qualidade, apresentação da equipe e sugestões.	Diária
<b>Pesquisa de Satisfação (INPES – USCS) (m.2008)</b>	Pesquisa quantitativa com abordagem pessoal e técnica de amostragem probabilística ou sorteio sistemático de 400 casos no período (200 usuários demandantes e 200 usuários não demandantes).	Analisa a satisfação dos clientes com relação aos serviços prestados pela Odebrecht Ambiental - Mauá, a expectativa sobre os serviços públicos do município, o nível de conhecimento dos serviços prestados pela concessionária e os aspectos de relacionamento entre o cliente e a Odebrecht Ambiental.	Anual
<b>Pesquisa de Satisfação no Atendimento (m.2011)</b>	Pesquisa aplicada nas lojas de Atendimento ao Cliente.	Analisa a expectativa do cliente em relação ao atendimento presencial prestado através de atributos fundamentados pelo Contrato de Concessão, entre eles: Apresentação do Integrante, tempo de atendimento, instalações e utilização do 0800.	Diária
<b>Canais de Atendimento (m.2011)</b>	Atendimento presencial, telefônico e Fale Conosco do Portal Odebrecht Ambiental.	Analisa e registra as solicitações e reclamações comerciais e operacionais para atendimento e retorno, rastreadas pelo sistema comercial.	Diária

**Figura 3.4 – Principais métodos de identificação de necessidades e expectativas**

A metodologia utilizada para identificação das necessidades permite descobrir novas tendências e conhecer ainda melhor os nossos clientes-alvo e o mercado. Na maioria dos casos, nos antecipamos às novas oportunidades, identificando requisitos, ainda não totalmente compreendidos como necessidade pelos próprios clientes, gerando inclusive, quando necessário, ações de modificação nos nossos processos organizacionais, como, por exemplo, recebimento das faturas via cartão de débito na agência de atendimento ou em campo, no momento da efetivação do corte.

As expectativas captadas no Atendimento Presencial e Telefônico são registradas, analisadas pela área responsável e é dado retorno para os clientes. Na figura 3.5, apresentamos os principais desdobramentos após a análise das expectativas dos clientes, a partir da Pesquisa Anual de Satisfação e da Pesquisa de Satisfação Diária realizada no Atendimento ao Cliente.

Aspecto Identificado e Analisado	Melhoria	Área
<b>Informação e divulgação</b>	Na pesquisa anual realizada em 2010 identificamos que a população do município prefere receber informações por meio de panfleto ou informativos. Sendo assim, a partir dessa data temos investido nesse meio de divulgação, além de mídias alternativas, como cinema e vídeos.	Comunicação
<b>Conscientização e responsabilidade socioambiental</b>	Expansão dos programas de relacionamento com a comunidade: palestras, participação e apoio a eventos populares (realizada em 2010).	Comunicação
<b>Excelência nos serviços prestados, satisfação com relação ao atendimento presencial e 0800, tempo decorrido de espera e instalações.</b>	Criação da Pesquisa de Satisfação diária do Cliente, que está disponível na nossa Agência de Atendimento ao Cliente e nos postos descentralizados (realizada em 2011). Além de atribuir notas a diferentes aspectos do atendimento, a Pesquisa Permanente também monitora o índice de satisfação dos clientes, classificando a sua avaliação com o atendimento prestado numa escala que vai do ótimo ao péssimo, esclarece dúvidas com relação ao atendimento e propõe sugestões de melhorias.	Comunicação, Qualidade e Atendimento ao Cliente
<b>Informação e divulgação</b>	Para solucionar uma questão apontada na pesquisa realizada em 2011, sobre os prazos para solução dos problemas, decidimos incluir em todas as comunicações os serviços prestados pela Odebrecht Ambiental. Ex.: A concessionária tem investido no sistema de esgotamento sanitário de Mauá, por meio da implantação de redes, e conta com um plano de investimento que prevê a implantação de mais trinta quilômetros de coletores tronco, estações elevatórias e uma estação de tratamento de esgoto. Podemos, dessa forma, apresentar os investimentos que estamos realizando.	Comunicação
<b>Satisfação, informação e conforto</b>	Implantação do Cantinho do Cliente. Espaço destinado a informações, onde podem ser verificados a tabela de tarifas, o código do consumidor e conteúdos sobre o trabalho que vem sendo realizado pela Odebrecht Ambiental em Mauá. Nesse espaço o cliente também tem acesso a uma máquina de café expresso gratuita (realizada em 2012).	Comunicação e Atendimento ao Cliente
<b>Pagamento das faturas via débito (Cielo)</b>	Implantação do pagamento das faturas via débito na Agência de Atendimento ao Cliente, bem como no momento da efetivação do corte da ligação por inadimplência (realizada em 2013).	Atendimento ao Cliente e Corte

**Figura 3.5 – Análise e desdobramento das expectativas dos clientes**

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.6 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os clientes	1 e 7	Direção, Liderança, Comunicação	4	B e C	Atendimento Comercial e Comunicação	D e E	Comercial e Comunicação

**Figura 3.6 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

### 3.1c. Divulgação de produtos e marcas.

A marca Odebrecht Ambiental é um ativo intangível pensado e desenvolvido para atender ao mesmo tempo o poder público que procura soluções em serviços de esgotamento sanitário e consumidores que são seus maiores beneficiários.

Estruturada por meio de um manual de identidade visual (d.2008), após grupos de pesquisa nas cidades onde a Organização Odebrecht atua, a marca é resultado de um alinhamento estratégico da Organização, que busca evidenciar o conjunto de princípios, visão e objetivos que norteiam a sua atuação, reforçando ainda mais a experiência, a inovação e o comprometimento que caracterizam o Grupo.

Com a decisão da Organização Odebrecht de unificar a marca Odebrecht Ambiental para os segmentos de saneamento, utilities e resíduos, o Manual de Identidade Visual passa a compor um Guia da Marca e um Guia de Aplicação da Marca (m.2014). Ambos estão disponíveis no Portal Odebrecht Ambiental, na área Território da Marca. Esses manuais estabelecem as regras para a aplicação da marca.

A Odebrecht Ambiental – Mauá segue criteriosamente todas as regras e orientações traçadas nos Guias,

alinhadas com a equipe de Comunicação Corporativa.

A divulgação da marca Odebrecht Ambiental é realizada propondo uma exposição qualificada e criteriosa nos meios de comunicação de massa para o público de interesse em Mauá. O processo de divulgação se dá através de diversas atividades desenvolvidas anualmente sob coordenação da área de Comunicação.

Ressaltamos que as atividades de divulgação são alinhadas com a equipe corporativa e elaboradas de acordo com necessidades e especificidades do município, visando estabelecer uma imagem positiva que potencialize a preferência dos *clientes* atuais e potenciais, criando e aumentando a credibilidade, confiança e imagem positiva – avaliadas anualmente como uma das prioridades destacada no PA da área de comunicação.

As principais atividades definidas, com o objetivo de criar credibilidade e confiança, bem como reforçar nossa imagem positiva junto aos clientes (incluindo os atuais, ex-clientes, quando aplicável, e clientes em potencial) e ao mercado, estão apresentadas na figura 3.7. Esses canais de promoção variam em função das peculiaridades dos diferentes grupos de clientes e mercado.

Canal	Divulgação	Responsável
Fatura de Água e/ ou Esgoto (d.2008)	Divulgação das características físicas e químicas da água distribuída; informações sobre os canais de atendimento e mensagens de utilidade pública.	Comercial
Relatório Mensal da ARSAE (m.2008)	Divulgação dos resultados dos indicadores comerciais e operacionais estabelecidos no contrato de concessão e dados sobre a ampliação do serviço de esgotamento sanitário.	Diretoria
Publicação de Indicadores (m.2008)	Divulgação dos resultados dos indicadores comerciais e operacionais anuais e dados sobre a ampliação do serviço de esgotamento sanitário por meio de um veículo de comunicação com abrangência municipal. Essa divulgação atende requisitos do nosso Contrato de Concessão.	Comunicação e Qualidade
Publicação do Balanço Anual (m.2008)	Divulgação do Balanço Anual, com resultados e investimentos realizados pela Odebrecht Ambiental - Mauá, em um veículo com abrangência municipal e no Diário Oficial do Estado de São Paulo, propondo transparência na transmissão de informações para a população. Essa divulgação atende requisitos do nosso contrato de concessão.	Comunicação e Gerência Adm/ Financeira
Panfletos (m.2010)	Dicas e orientações de utilidade pública (identificação de vazamentos, limpeza de caixa d'água, troca de hidrômetros etc.); normas técnicas para ligação de esgoto e utilização da rede de esgotamento sanitário; informações sobre o andamento dos investimentos no Município.	Comunicação e Comercial
Rádio (m.2010)	Veiculação de spots e testemunhais durante a programação da Rádio Z – FM, única legalizada no Município.	Comunicação
Site da Odebrecht Ambiental (m.2010)	Divulgação da marca, produtos e serviços, campanhas, informações institucionais, canais de atendimento, ações de melhoria, dicas e oportunidades de emprego.	Comunicação
Patrocínio (m.2010)	Divulgação da marca por meio do apoio institucional e financeiro a atividades sociais do Município.	Comunicação
Programas de Educação Ambiental (m.2010)	Por meio dos Projetos Guaruzinho e Olho Vivo, a marca é reforçada e informações sobre a operação podem ser passadas de forma transparente e de fácil entendimento para as crianças, jovens e adultos atendidos.	Comunicação
Calendário de Leitura (m.2011)	Divulgar para todos os clientes as datas de leitura no ano.	Comunicação e Comercial
Vídeos Institucionais (m.2011)	Exibição de vídeos institucionais contemplando ações, melhorias e investimentos na prestação do serviço de esgotamento sanitário.	Comunicação
Utilização de Mídias Alternativas (m.2011)	Como os veículos de comunicação tradicionais, como jornais e TV, não abrangem 100% da cidade, a área de Comunicação resolveu ampliar a sua forma de divulgação e transmissão de informações e passou a utilizar mídias alternativas, como, por exemplo, o cinema do Município e a "out – TV" – telão instalado na Avenida Barão de Mauá.	Comunicação
Portal Odebrecht Ambiental (Intranet) (m.2012)	É um canal interno de informações da Odebrecht Ambiental, desenvolvido pelas áreas de Comunicação, P&O e Tecnologia da Informação. Esse canal reforça a Odebrecht Ambiental junto ao nosso público interno, que é multiplicador da marca e da imagem da empresa no Município, e em algumas situações visualizamos esse público como nosso cliente potencial.	Comunicação
Atendimento Socio-ambiental (m.2012)	É um canal para divulgar a marca e conscientizar a população a respeito das atividades ambientais promovidas pela empresa ou por meio de parcerias com o Poder Concedente.	Comunicação e SSTMA
Visitas Técnicas (m.2012)	Divulgação do andamento dos investimentos no serviço de esgotamento sanitário do Município.	Comunicação e Direção

Figura 3.7 – Principais canais de promoção da nossa imagem, marca, serviços e ações

Na figura 3.7 pode ser observado o Site da Odebrecht Ambiental, que é um espaço criado para divulgação de informações da empresa, investimentos e obras, além de notícias aos nossos clientes, proporcionando interação, como um canal virtual de Atendimento. Por meio do site é possível acessar a agência virtual e solicitar segunda via de conta, cadastro, dicas sobre limpeza de caixa d'água, vazamentos, hidrômetro e coleta seletiva, conhecer os principais agentes arrecadadores no município, encontrar explicações detalhadas sobre a conta e entrar em contato conosco através do Fale Conosco.

Relatamos essa ferramenta devido à sua importância para a disseminação da marca e dos serviços prestados pela Odebrecht Ambiental no Município, demonstrando transparência no momento em que proporciona para o cliente um canal aberto de comunicação, onde ele pode expressar suas dúvidas, reclamações e solicitações, gerando credibilidade, confiança e imagem positiva para a empresa.

A clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas pela Odebrecht Ambiental, de forma a reforçar a credibilidade e assegurar uma imagem positiva para a organização, são garantidos através da revisão e aprovação de todos os textos, frases, materiais, releases e campanhas realizadas pela área de Comunicação de Mauá, que, antes de qualquer divulgação, alinha os conteúdos com a Diretoria, com a equipe de Comunicação Corporativa, de forma a garantir segurança e assertividade nas informações.

Utilizamos também a experiência de profissionais do mercado que prestam serviços de assessoria de imprensa e criação das peças publicitárias utilizadas para suportar as ações de informação, divulgação, propaganda e publicidade.

Na figura 3.8 estão listadas as principais campanhas implementadas nos últimos anos com objetivo de ampliar a nossa credibilidade e confiança perante os clientes.

<b>Campanha</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Canal</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Orçamento Participativo do Município (d. 2011)</b>	Reuniões abertas à população para discussão de políticas públicas e desenvolvimento do planejamento do Município.	Atendimento Móvel	Anual
<b>PROCON na Praça (m.2011)</b>	A atividade tem como objetivo orientar a população sobre os serviços prestados pelas empresas do Município e alertar sobre temas como consumo consciente, economia de água e energia elétrica, os cuidados na hora de alugar um imóvel, encerrar uma conta bancária ou contratar plano de saúde, entre outros. Participam do evento a Odebrecht Ambiental, a AES Eletropaulo e o Procon.	Atendimento Móvel Teatro de Fantoches	Anual
<b>Programa de Investimentos (m.2012)</b>	Divulgar as obras de investimentos para melhoria do esgotamento sanitário do Município.	Panfleto	Diário
<b>Divulgação do Plano de Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário (m.2012)</b>	Divulgação na loja de atendimento das informações em relação às obras de ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário e de depoimentos sobre os benefícios já alcançados.	Vídeos Institucionais Folders	Diário
<b>Atendimento específico para as reclamações e solicitações dos clientes referentes a obras (m.2012)</b>	As demandas do 0800 e do Atendimento Presencial referentes às obras de ampliação do sistema de esgotamento recebem o atendimento semanal de uma equipe social, que identifica as demandas, cadastra em códigos específicos do atendimento e verifica em campo o que realmente ocorreu.	Equipe Social – PT TSA	Semanal
<b>Troca de Hidrômetros (m.2012)</b>	Avisar os clientes com antecedência de 30 dias sobre a troca dos hidrômetros e orientar os mesmo quanto a dicas de consumo e detecção de vazamentos.	Equipe de Hidrometria	Mensal

**Figura 3.8 – Exemplos de campanhas para divulgação da nossa imagem, marca, serviços e ações**

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.9 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

<b>Grau de Abrangência</b>	<b>Integração</b>			<b>Ciclo de Controle</b>		<b>Ciclo de Aprendizado</b>	
	<b>IR</b>	<b>Co</b>	<b>C</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>
Todos os clientes	1, 4 e 7	Direção, Comercial e Comunicação	4	B e C	Comunicação	A, B e E	Direção e Comunicação

**Figura 3.9 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

#### **d. Avaliação da imagem.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá avalia sua imagem perante os clientes e mercados por intermédio da Pesquisa de Satisfação Anual do Cliente realizada pelo Instituto de Pesquisas da Universidade de São Caetano do Sul (INPES-USCS) (d.2008) e pela Pesquisa aplicada pelo IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) (m.2013), também anualmente.

Ambas as pesquisas contam com perguntas relacionadas à forma como o público avalia a prestação de

serviços, a imagem e a marca da empresa no Município e como obtém informações com foco no levantamento dos meios de comunicação utilizados para divulgar a atuação da Odebrecht Ambiental (jornais, Internet, reuniões, panfletos, rádio, redes sociais, entre outros).

Os atributos para caracterizar a presença no Município como uma empresa que presta serviços de excelência são definidos pelo contrato de concessão e contemplam a pesquisa de satisfação do INPES – USCS por meio de um questionário estruturado.

Esses atributos são avaliados com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente, por meio da prestação de serviços, e à sociedade, por meio da nossa atuação sustentável no Município. Esses atributos são: Avaliação dos serviços públicos em geral e do serviço de saneamento básico da cidade; Levantamento da imagem da empresa, identificando se seu papel é claramente conhecido pelos moradores e verificando possíveis interferências; Conhecimento e uso dos canais de acesso à empresa (SAC, site, postos de atendimento presencial etc.); Avaliação dos serviços de atendimento ao público oferecidos pela empresa, sendo que para cada serviço é levantada a qualidade percebida, agilidade no atendimento, rapidez e efetividade na solução do problema; Comunicação da prestadora de serviços de esgoto; e Conhecimento da atuação, nível de investimentos, proximidade da população e possíveis ruídos de comunicação.

Já os atributos para caracterizar a nossa imagem na cidade são definidos após a aplicação da pesquisa IBOPE por meio de um questionário formulado com base em levantamentos realizados pela área de Comunicação, Diretoria e a equipe corporativa. É importante ressaltar que esses atributos específicos para avaliar a imagem da Odebrecht Ambiental no Município levam em consideração aspectos comparativos com outras empresas de segmentos diferentes do Município, como, por exemplo, energia elétrica, transporte e abastecimento de água. Por meio do levantamento da percepção da população com relação

a esses serviços é possível identificar o nível de confiança e credibilidade depositado na prestação dos serviços de esgotamento sanitário.

Com base nessas pesquisas, a área de Comunicação elabora um plano de comunicação (m.2014) para tratar os aspectos que influenciam negativamente na imagem da organização.

Ainda no que se refere à avaliação da imagem, aplicamos a Matriz de Risco de Imagem, que avalia os fatos e situações capazes de abalar a imagem e/ou prejudicar a reputação da empresa no Município. A matriz prevê identificar e avaliar os fatores de risco de imagem, preservar as relações de confiança, adotar medidas preventivas e minimizar impactos sobre a imagem. Após a aplicação da matriz, concluiu-se que o índice de risco de imagem identificado para a operação da Odebrecht Ambiental em Mauá é de 32,2%, o que indica um risco de imagem baixo.

De acordo com a ferramenta, boa parte dos riscos é inerente à natureza da atividade exercida pela Odebrecht Ambiental, como acidentes, movimentação de veículos pesados, relações com organizações sindicais, risco de roubo de equipamentos, entre outros.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.10 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os clientes	1 e 7	Direção, Comercial e Comunicação	4	B e C	Comunicação	A, B e E	Direção e Comunicação

**Figura 3.10 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

### 3.2 Relacionamento com clientes

#### a. Canais de relacionamento.

A seleção dos canais de relacionamento é definida com base nos requisitos dos clientes, apontados a partir dos métodos de identificação de necessidades e expectativas (figura 3.4) e nas informações consoli-

dadas pelas Áreas de Comunicação e Comercial, posteriormente revisadas e aprovadas pela Direção.

Assim, as informações são disponibilizadas por vários meios de comunicação para clientes (d.2003), apresentados na figura 3.11, amplamente divulgados, permitindo aos clientes solicitar assistência, fazer negócios e comunicar suas reclamações e sugestões, ou seja, efetivamente manifestar-se.

Canal de Atendimento	Objetivo	Parte Interessada
<b>Atendimento Presencial (d.2003)</b>	Atendimento disponível nos dias úteis das 09 às 16h, utilizado para todas as solicitações, reclamações e sugestões comerciais e operacionais.(m.2012)	Clientes de todas as categorias ou clientes potenciais
<b>Atendimento Telefônico (d.2003)</b>	Atendimento gratuito das 07 às 19h, todos os dias da semana, para as solicitações, reclamações e sugestões comerciais e operacionais. (m.2012)	
<b>Atendimento Informal (d.2003)</b>	Atendimento informal das solicitações, reclamações e sugestões comerciais e operacionais. Os Integrantes estão orientados a registrar a demanda para que as áreas responsáveis tomem as devidas providências.	Clientes de todas as categorias
<b>Atendimento via Documento (d.2003)</b>	Atendimento das solicitações, reclamações e sugestões comerciais e operacionais formalizadas através de ofício.	PMM, ARSAE e os demais órgãos públicos municipais, estaduais e federais
<b>Fale conosco via Site Odebrecht Ambiental (m.2009)</b>	Orientações e atendimento das solicitações, reclamações e sugestões comerciais e operacionais através do Correio Eletrônico.	Clientes de todas as categorias

**Figura 3.11 – Canais de Relacionamento**

O principal canal de relacionamento com o cliente é o Atendimento Presencial, por meio da análise crítica de documentos e resolução eficaz de questões buro-

cráticas, além de acompanhamento para algumas manifestações, com retorno ao solicitante.

A análise quantitativa e qualitativa (m.2012) dos atendimentos presenciais em sua totalidade é monitorada pela supervisão através do SIA (Sistema Integrado de Atendimento), que mensura diversos critérios, entre eles: demanda por tipo de serviço, tempo de espera para atendimento, tempo em atendimento, horários de maior movimento e produtividade individual. Por meio dessa ferramenta é possível identificar possíveis dificuldades no processo e oportunidades de melhoria, dessa forma diminuindo o tempo de permanência do cliente na agência, contribuindo com análise positiva para sua satisfação.

A supervisão tem como missão facilitar o acesso de todos os clientes na comunicação das suas solicitações, reclamações e sugestões. Em organizações maiores, essa função fica a cargo da Ouvidoria. Também tem por objetivo monitorar a satisfação dos clientes, por meio de identificação de melhorias

nos processos que competem ao Atendimento ao Cliente.

O Atendimento Telefônico, segundo principal canal de atendimento, é gerenciado pelo sistema Avaya (m.2012), que tem por objetivo analisar criteriosamente as chamadas recebidas e efetuadas, por data, hora, desvios e ligações perdidas, além de disponibilizar o serviço de Caixa Postal direcionado ao Outlook, sendo possível controlar de maneira segura todos os contatos e permitir retorno ao cliente. Esses canais de relacionamento são divulgados por meio dos métodos de promoção apresentados na figura 3.5

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.12 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os clientes	2 e 7	Direção, Comercial e Comunicação	4	B e C	Atendimento Comercial e Comunicação	A e D	Comercial e Comunicação

Figura 3.12 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões.

As solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes são tratadas de forma estruturada pelos canais de relacionamento (figura 3.13) e suportadas pelo Sistema comercial “Sanweb”.

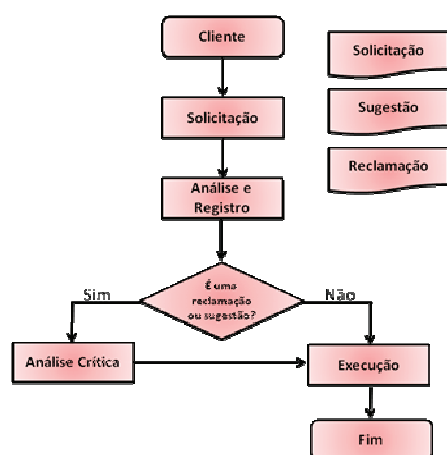


Figura 3.13 – Sistema de Tratamento de Manifestações

O sistema San Web é a principal ferramenta de entrada de informações para o atendimento, permitindo a integração dos processos comerciais e operacionais por meio da rastreabilidade e da execução da demandas solicitadas. A ordem de serviço é o produto gerado no registro do atendimento e posteriormente encaminhado de forma eletrônica para a área responsável pela execução – que se encarrega da interface, bem como da finalização, conforme definição dos prazos para cada tipo de solicitação.

As demandas operacionais (d.2012) e comerciais (m.2013) são disseminadas por meio do sistema OSMobile e gerenciadas por meio da programação

de serviços, para que sejam encaminhadas de forma a priorizar as execuções de acordo com ordem de solicitação, prazos, grau de impacto ao cliente e à sociedade. O controle é realizado diariamente, por um programador que se encarrega de direcionar as demandas às equipes executoras, almejando garantir o atendimento eficaz das solicitações, bem como assegurar aos clientes o compromisso da prestação de serviços com excelência.

As solicitações internas são tratadas de maneira específica, por meio de códigos diferenciados no sistema comercial (d.2013), visando maior exatidão na consolidação e monitoramento quantitativo dos serviços abertos informalmente a pedido dos integrantes da Odebrecht Ambiental – Mauá.

Mais especificamente quanto às reclamações, estas são codificadas, sendo consideradas de forma individualizada de acordo com a natureza da manifestação.

Toda reclamação é registrada por meio de códigos específicos de cada área (operacional/comercial) no sistema e tratadas seguindo o procedimento PR.41.GCO (m.2014).

As reclamações oriundas dos órgãos externos são recebidas por meio da Diretoria e encaminhadas às áreas competentes para análise, tratamento e resposta ao órgão.

Para as reclamações recebidas pelos canais de atendimento, o registro é realizado pela área comercial que controla o follow-up e coordena o processo no que concerne ao complemento e acompanhamento da resposta à reclamação do cliente, cumprindo prazos previamente estabelecidos.

As sugestões formais dos clientes são recebidas por meio dos canais de atendimento, seja pela filtragem e registro no sistema, seja pela pesquisa de satisfação. Já as informais também podem ser recebidas por esses canais ou pelos integrantes em campo ou internamente.

Adicionalmente, todas as informações coletadas são utilizadas para elaboração de sumários sobre as solicitações, reclamações e sugestões de clientes, que são consolidadas, e analisadas na Reunião do Acompanhamento Mensal, em que são compartilhadas e discutidas as oportunidades de melhorias, garantin-

do o repasse dessas informações a outras áreas da organização.

Todas as atividades são acompanhadas via sistema Sanweb, disponível na rede, garantindo a divulgação das ações implementadas e respostas para todas as manifestações.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.14 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os clientes	2 e 7	Comercial, Operações, Qualidade	4	B e C	Atendimento Comercial e Operações	A, B, C e D	Comercial e Operações

Figura 3.14 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Acompanhamento das transações

O acompanhamento das transações junto aos novos clientes e novos produtos entregues é realizado por meio do sistema comercial, sendo que as Áreas Comercial e Operacional avaliam e interagem de acordo com suas deliberações (d.2003).

Esse acompanhamento é iniciado no ato da solicitação do serviço pela Área Comercial, momento em que o atendente esclarece as normas gerais, de acordo com legislações aplicáveis ao cenário ou ambientais, se houver, bem como por meio de visitas “in loco” para orientações específicas, tais como viabilidade técnica da ligação de esgotos, e necessidade de emissão de diretrizes.

Para os produtos entregues (serviços executados), o acompanhamento é feito por meio da pesquisa dos serviços de manutenção (m.2005) por amostragem, que avalia critérios de prazo, qualidade, cordialidade dos integrantes e atribuição de nota, objetivando garantir a prestação do serviço de maneira eficaz e eliminar possíveis falhas no processo.

As solicitações relacionadas a rede de esgotos, assim como as novas ligações de água e esgoto, são

gerenciadas e monitoradas pela Área Comercial, responsável por analisar criticamente, junto às áreas responsáveis, os requisitos do cliente, regulamentares ou não, e os definidos internamente, antes da decisão de execução, assegurando que os requisitos do serviço estão definidos e verificando se existem condições técnicas de atendimento.(m.2013)

As informações sobre o acompanhamento das transações junto aos clientes são compartilhadas, analisadas e disseminadas por meio do sistema comercial Sanweb, possibilitando ao cliente receber, prontamente, um feedback das ações em andamento.

No ato da solicitação é entregue ao novo cliente o Contrato de Prestação de Serviços (d.2005/m.2008), que tem por objetivo apresentar as responsabilidades que competem à Odebrecht Ambiental – Mauá, bem como deveres do cliente, além de expor as práticas comerciais, canais de atendimento disponíveis no período pós-atendimento e detalhamento da fatura.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.15 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os clientes	7	Comercial, Operações, Qualidade	4	B e C	Atendimento Comercial e Operações	A, B, C e D	Comercial e Operações

Figura 3.15 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### d. Avaliação da satisfação e da insatisfação.

A satisfação do cliente é um objetivo estratégico da empresa, e todos os Integrantes são treinados e conscientizados sobre o seu papel para a garantia desse objetivo.

A Odebrecht Ambiental – Mauá avalia a satisfação e a insatisfação dos clientes por intermédio da Pesquisa de Serviços de Manutenção (d.2005), Pesquisa de Satisfação Anual (m.2008) e Pesquisa de Satisfação no Atendimento Presencial (m.2011).

A Pesquisa de Satisfação no Atendimento Presencial é aplicada nas lojas de atendimento com o objetivo de avaliar a satisfação e a insatisfação dos clientes em relação ao tempo de atendimento, às instalações da loja, à apresentação dos integrantes e a atribuições que se estendem sobre o atendimento telefônico.

Essa ferramenta de gestão visa o monitoramento das práticas adotadas, bem como fundamenta diretrizes futuras, a fim de agir como um facilitador para a implementação de ações corretivas e oportunidades de melhoria.

Os critérios de avaliação possuem base no Edital de Concessão, sendo tabulados mensalmente e compõem um indicador de qualidade.

Já a Pesquisa de Satisfação dos Serviços de Manutenção é aplicada por telefone, com o objetivo de avaliar a satisfação dos clientes em relação ao tempo de execução, apresentação e cordialidade dos Integrantes, finalizando com atribuição de nota sobre o serviço prestado.

A Pesquisa de Satisfação Anual é realizada em alinhamento com o nosso Edital de Concessão. A abordagem realizada a define como “um estudo para ouvir a opinião das pessoas sobre a qualidade dos serviços públicos em Mauá de forma geral”.

São levantadas questões de âmbito geral, como perfil, opinião geral sobre os serviços públicos de Mauá, conhecimento sobre a empresa, com o objetivo de avaliar aspectos que demonstrem qual imagem institucional e operacional é percebida, bem como de conhecer a satisfação dos clientes com os serviços prestados.

A técnica de amostragem é probabilística, com um sorteio sistemático de uma amostra com 400 casos. O público-alvo é composto por dois segmentos: Segmento 1 – usuários do serviço de esgotamento sanitário que contataram a empresa por meio do sistema de *Call Center* e/ou por meio do atendimento pessoal (balcão para solicitação de serviço e/ou apresentação de reclamação), nos últimos três meses anteriores à pesquisa, com idade a partir de 18 (dezoito) anos; Segmento 2 – usuários do serviço de esgotamento sanitário sem contato com a empresa há pelo menos 6 (seis meses), com idade mínima de 18 anos.

O objetivo geral da pesquisa é avaliar aspectos que delineiam a imagem institucional e operacional percebida da empresa, bem como a satisfação dos clientes com os serviços prestados.

As entrevistas estruturadas para a pesquisa são realizadas a partir de questionário, apresentando a seguinte estrutura básica:

- ✓ Perfil socioeconômico da família;
- ✓ Opinião geral sobre o Município e bairro de residência;
- ✓ Avaliação dos serviços públicos oferecidos aos residentes em Mauá;
- ✓ Reconhecimento do logo e nome da Odebrecht Ambiental;
- ✓ Reconhecimento dos serviços oferecidos pela Odebrecht Ambiental;
- ✓ Avaliação Geral da Odebrecht Ambiental;

- ✓ Avaliação do atendimento via 0800;
  - ✓ Avaliação do atendimento virtual via site da empresa;
  - ✓ Avaliação da agência de atendimento localizada no Shopping;
  - ✓ Avaliação dos postos descentralizados;
  - ✓ Levantamento dos meios de comunicação mais utilizados pelos munícipes;
  - ✓ Audiência de rádio e TV;
  - ✓ Leitura de jornais e revistas;
  - ✓ Recall do programa de Educação Ambiental (teatro de fantoches, palestras sobre esgoto e preservação do meio ambiente).
- Objetivos específicos exclusivos do Segmento 1:
- ✓ Satisfação do usuário com o atendimento em “Call Center”;
  - ✓ Satisfação do usuário com o atendimento personalizado (balcão);
  - ✓ Avaliação de aspectos relacionados ao atendimento (tempo de espera, cortesia dos integrantes de atendimento; cortesia dos integrantes de operação; nível de atendimento às solicitações);
  - ✓ Criação de índice de nível de cortesia e qualidade percebida dos usuários na prestação de serviços.

Os dados coletados na pesquisa anual são analisados e desenvolvidos por meio de dois indicadores: índice de satisfação a partir das dimensões de qualidade dos serviços e índice de nível de cortesia e qualidade percebida pelos usuários na prestação de serviços.

A apresentação dos dados coletados pela pesquisa é realizada em uma reunião que tem a participação da Diretoria e das Gerências, para alinhamento das estratégias e ações a serem adotadas a partir da análise dos resultados apresentados.

Visando aferir a satisfação dos clientes dos concorrentes, são realizadas periodicamente visitas técnicas a outras unidades da Odebrecht Ambiental, bem como a organizações de referência (m.2010), de modo, a promover as melhores práticas de gestão por meio de benchmarking e a maximização da performance das áreas envolvidas.

Outrossim, a captação dessas informações impacta o desempenho da organização, pois, além de nortear os pontos de melhoria, também evidencia os pontos fortes, ligados diretamente ao planejamento estratégico da Odebrecht Ambiental – Mauá.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 3.16 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os clientes	1,2 e 7	Direção, Comercial e Comunicação	4	B e C	Atendimento Comercial e Comunicação	A, B e C	Comercial e Comunicação

Figura 3.16 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado



## 4 – SOCIEDADE

**ODEBRECHT**  
Ambiental

### 4.1 Responsabilidade socioambiental

#### a. Aspectos e impactos sociais e ambientais.

No intuito de garantir a consolidação e a disseminação das ações, práticas, operações e responsabilidades perante a sociedade, a Odebrecht Ambiental – Mauá, por meio da forte atuação das áreas de Segurança, Saúde e Meio Ambiente e Engenharia, desenvolve atividades conforme a Legislação Federal, Estadual e Municipal, que determina os aspectos e impactos socioambientais (d.2004), e o Diagnóstico Ambiental Corporativo (m.2013), que inclui a identificação dos possíveis impactos negativos que os produtos, processos e instalações possam estar gerando sobre os ecossistemas e a sociedade.

Importante ressaltar que o conjunto de valores e princípios organizacionais da Odebrecht Ambiental –

Mauá contempla enfaticamente as principais questões públicas (social e meio ambiente).

Destacamos que a identificação dos aspectos e impactos socioambientais contempla as seguintes atividades e etapas:

- ✓ Identificação dos aspectos – perigos, e seus impactos / consequências (d.2004);
- ✓ Análise da severidade do impacto (m.2008);
- ✓ Identificação das causas (m.2008);
- ✓ Identificação dos controles (m.2008);
- ✓ Avaliação da eficácia dos controles (m.2009); e
- ✓ Identificação da significância dos aspectos e impactos (m.2013).

Após a identificação dos aspectos e impactos negativos, a Odebrecht Ambiental – Mauá, por meio da atuação da área de SSTMA e das demais áreas envolvidas, avalia e trata os possíveis impactos, definindo as atividades a serem desenvolvidas para eliminá-los (figura 4.1).

Origem	Aspecto	Impacto	Tipo	Tratamento	Situação
Operação de Esgoto	Lançamento de efluente no corpo receptor	Poluição dos recursos hídricos e solo	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tratamento de 5% do esgoto coletado na ETE ABC;</li> <li>Análise mensal de qualidade físico-química das águas do Rio Tamanduateí;</li> <li>Construção da estação de tratamento de esgoto de Mauá;</li> </ul>	Em execução
	Vazamento de esgoto na rede			<ul style="list-style-type: none"> <li>Manutenção preventiva das redes coletoras de esgoto;</li> <li>Fiscalização dos imóveis que lançam água de chuva na rede.</li> </ul>	Contínuo
	Eliminação de ligações clandestinas de esgoto			<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiscalização das ligações com esgotamento sanitário irregular;</li> <li>Programa Olho Vivo (Água e Óleo não se misturam); com o intuito de promover o descarte correto do óleo de cozinha – foco em Educação Ambiental.</li> </ul>	Contínuo
	Manutenção na rede coletora de esgoto	Interferências no trânsito	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicado de manutenção corretiva e preventiva;</li> <li>Sinalização.</li> </ul>	Contínuo
	Geração de resíduos perigosos (asfalto) e contaminados (EPI, Pano, ETC)	Poluição dos corpos d'água e solo	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local de armazenamento;</li> <li>Disposição ambientalmente correta.</li> </ul>	Contínuo
Obras de Investimento	Construção de redes e interceptores de esgoto	Interferências no trânsito	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicado de manutenção corretiva e preventiva;</li> <li>Esclarecimento para a população sobre as intervenções realizadas por meio de folders, visitas às residências, palestras e ações;</li> <li>Atendimento 0800;</li> <li>Sinalização.</li> </ul>	Contínuo
		Áreas de risco	Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho realizado por uma equipe social com visitas e monitoramento diário das obras realizadas em áreas de risco.</li> </ul>	Contínuo
Escritório Administrativo	Geração de resíduos do tipo papel, pilhas, bateria, lâmpadas	Poluição dos corpos d'água e solo	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local de armazenamento correto;</li> <li>Disposição ambientalmente correta.</li> </ul>	Contínuo
Frota de Veículos	Geração de resíduo oleoso	Poluição dos corpos d'água e solo	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local de armazenamento correto;</li> <li>Disposição ambientalmente correta.</li> </ul>	Contínuo
	Geração de resíduos sólidos	Poluição do solo	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local de armazenamento correto;</li> <li>Disposição ambientalmente correta.</li> </ul>	Contínuo
	Geração de pneus	Poluição do solo	Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local de armazenamento correto;</li> <li>Disposição ambientalmente correta.</li> </ul>	Contínuo

Figura 4.1 – Impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações

Para o tratamento desses impactos é consultado o Diagnóstico Ambiental Corporativo. Os procedimentos e a legislação identificam as prioridades, em função de grau de impacto, maior geração e atendimento à legislação. O acompanhamento de desempenho é realizado por meio de Gráficos Ambientais

(m.2014) com informações pertinentes às atividades e aos projetos da unidade.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 4.2 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os processos e áreas	1, 2, 3 e 7	Direção, Liderança e SSTMA	3	A e B	SSTMA	A e E	Direção, Liderança, SSTMA

Figura 4.2 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Comunicação à sociedade.

Os impactos ocasionados pelas atividades da Odebrecht Ambiental – Mauá são comunicados à sociedade (d.2010) por intermédio de informes veiculados na cidade, sinalização nas vias públicas, folders enviados à população, faixas, banners e comunicados de intervenção de trânsito.

Para agilizar o processo de comunicação, nos casos de obra ou manutenção não programada, informa-se também por meio de mensagem eletrônica gravada no 0800 da concessionária.

As áreas responsáveis pelas obras ou manutenções programadas repassam à área de Comunicação e à Gerência Comercial as informações para confecção do Comunicado com, no mínimo, 72 horas de antecedência. No que se refere às obras ou manutenções não programadas, estas são informadas à área de Comunicação para elaboração de um Comunicado, que é inserido no site da concessionária, de forma imediata, remetendo ao conhecimento da necessidade da execução da intervenção.

Em todas as obras de investimentos, as residências e os estabelecimentos comerciais afetados recebem folders e comunicados (m.2012), que têm o objetivo de informá-los sobre os impactos que poderão ser causados durante a execução do serviço, além dos benefícios gerados pela obra. A área de Comunicação é responsável pela elaboração dos materiais, com apoio da área de investimentos. A entrega é realizada por uma equipe de assistentes sociais e profissionais de campo, que são contratados esporadicamente por meio do Plano de Trabalho Socioambiental elaborado especificamente para o período de investimentos.

A área de Comunicação também promove visitas à comunidade para acompanhar a execução das obras e disponibiliza no site da empresa uma página para interação sobre as intervenções, cronograma de serviços, vídeos, imagem e um canal específico para o registro de sugestões, dúvidas e reclamações referentes às intervenções.

Outras formas de comunicar a sociedade sobre os processos, suas intervenções e atividades são Projetos Sociais e o site da empresa, onde ficam disponíveis todas as informações relacionadas às atividades desenvolvidas pela empresa na cidade.

Os critérios adotados para definir as informações que serão divulgadas para a sociedade e os canais utilizados baseiam-se no Contrato de Concessão (d.2003), no decreto municipal para prestação dos serviços (d.2008), em alinhamentos com a equipe de comunicação do Corporativo, nos resultados da Pesquisa do IBOPE realizada anualmente (m.2013) e na Política de Comunicação (m.2014) que define os procedimentos de comunicação, tanto interna quanto externa.

Ressaltamos que a pesquisa do IBOPE monitora, além da qualidade dos serviços prestados, a imagem da empresa na cidade, comparando a nossa atuação com outros ambientes da Odebrecht Ambiental, levando em consideração o contexto da cidade e levantando os aspectos negativos que influenciam na nossa imagem.

A Política de Comunicação, os alinhamentos com a equipe de comunicação e a pesquisa IBOPE definem diretrizes de divulgação de informações, enquanto que o Contrato de Concessão e o decreto municipal estabelecem a obrigatoriedade de manter a sociedade informada sobre todas as intervenções realizadas pela empresa.

Além disso, é disponibilizado à sociedade o canal de comunicação nas Audiências Públicas, que são encontros realizados semestralmente entre a população, a Municipalidade, a Direção e alguns Líderes da empresa. Nessas reuniões, ocorre a avaliação dos serviços prestados pela empresa, assim como esclarecimentos a respeito do produto/serviço.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 4.3 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Toda a sociedade	1, 3 e 6	Direção, Liderança e Comunicação	3 e 4	B e C	Comunicação	B e E	Direção, Liderança e Comunicação

Figura 4.3 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Requisitos legais, regulamentares e contratuais.

Os requisitos legais, regulamentares e contratuais aplicáveis à organização são identificados e monitora-

dos (d.2004) pela Odebrecht Ambiental – Mauá para todas as atividades, os projetos e ações, incluindo as consideradas efetivas ou potencialmente causadores de degradação ambiental ou que contribuam para mitigar os impactos, resultando em uma melhoria signi-

ficativa na preservação dos recursos naturais. Conta com o apoio corporativo das áreas de Sustentabilidade, Jurídico e SSTMA (m.2010), no sentido de alertar e analisar qualquer mudança nos dispositivos legais

aplicáveis à atividade da empresa, buscando tratar preventivamente impactos causados pelos seus processos e instalações (figura 4.4).

Dispositivo Legal	Tipo de Regulamentação	Tratamento e Cumprimento
Decreto Municipal 7.231/2008	Requisito contratual	Regulamento do serviço de esgotamento sanitário e gestão comercial no Município.
Lei Federal 11.445/2007 e Decreto Federal 7.217/2010	Requisitos legais e contratuais	Diretrizes de saneamento básico.
Decreto Federal Nº 5.440/2005	Requisito regulamentar	Divulgação dos parâmetros de qualidade da água da rede de distribuição nas faturas mensais.
Lei Federal 12.007/2009	Requisito legal	Emissão de declaração de quitação anual de débitos pelas pessoas jurídicas prestadoras de serviços públicos.
CONAMA 357/2009	Requisito regulamentar	Dispõe sobre a classificação dos corpos de água e diretrizes ambientais para o seu enquadramento.
CONAMA 275, 416 e 307/ Lei Federal 12.305	Requisito regulamentar / legal	Política de normas para gerenciamento e adequação de resíduos sólidos.
Portaria 246 do INMETRO	Requisito regulamentar	Regulamento técnico metrológico sobre medidores de água fria.
CONAMA 416/2009	Requisito regulamentar	Prevê a destinação ambientalmente adequada de pneus inservíveis.
CONAMA 420/2009	Requisito regulamentar	Dispõe sobre critérios e valores orientadores de qualidade do solo quanto à presença de substâncias químicas e estabelece diretrizes para o gerenciamento ambiental.
Lei Municipal 2.788/ 1997	Requisito legal	Reduz em 50% a tarifa de água e esgoto para as entidades assistenciais e filantrópicas do Município de Mauá.
Normas ABNT NBR 10.004, 12.235 e 11.174	Requisitos regulamentares	Classificação e armazenamento de resíduos sólidos perigosos e não perigosos.
Decreto Estadual 8.468	Requisito regulamentar	Regulamenta a prevenção e o controle da poluição do meio ambiente.

**Figura 4.4 – Requisitos legais, regulamentares e contratuais.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá adota a postura de informar ao órgão competente, à Agência Reguladora, ao Poder Concedente e aos Acionistas sobre o evento de ocorrências indesejadas, aplicação dos procedimentos para o controle da emergência e, posteriormente, o esclarecimento público e assunção dos compromissos junto às partes interessadas na reparação dos danos (quando houver, incluindo as pen-

dências ou eventuais sanções) e implementação de ações para evitar novas ocorrências.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 4.5 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os processos e áreas	1, 2, 3 e 7	Direção, Liderança e SSTMA	3 e 4	B e C	Direção, SSTMA	A e E	Direção, Liderança, SSTMA

**Figura 4.5 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

#### **d. Ações para o desenvolvimento sustentável.**

A Odebrecht Ambiental – Mauá seleciona e promove, de forma voluntária, campanhas, ações e projetos, voltados para a conservação dos recursos não renováveis, com vistas ao desenvolvimento sustentável, a partir do ciclo de planejamento estratégico em que são definidos os focos de atuação socioambiental.

Com o objetivo de estimular a preservação do meio ambiente e motivar a sociedade para a mudança de hábitos com relação ao descarte de resíduos e materiais, a Odebrecht Ambiental – Mauá desenvolve atividades que buscam facilitar a compreensão dos benefícios da coleta, afastamento e tratamento de esgoto e minimizar os impactos durante a execução das intervenções que são realizadas na cidade.

Já para as pessoas da força de trabalho, a empresa atua de forma a envolvê-las na implementação e/ou no apoio às suas campanhas, ações e projetos ampliando a visão multidisciplinar desses profissionais e capacitando-os para prestar esclarecimentos sobre os benefícios do saneamento. Para tanto, os Inte-

grantes são conscientizados e envolvidos periodicamente sobre as questões relativas à responsabilidade socioambiental, incluindo a importância de se preservar o meio ambiente e de conservar os recursos naturais não renováveis.

Podemos destacar as seguintes formas de conscientização e envolvimento:

- ✓ Contatos pessoais no dia a dia (d.2004);
- ✓ Divulgação por meio de quadros de aviso (d.2004);
- ✓ Correio eletrônico (d.2004);
- ✓ Semana Integrada de QSSTMA (m.2010);
- ✓ Semana do Meio Ambiente (m.2011);
- ✓ Diálogos de SSTMA (m.2012); e
- ✓ Intranet (m.2012).

Com relação a esses canais, destacamos a Semana de Meio Ambiente e a Semana Integrada de QSSTMA, eventos que contam com uma série de palestras e atividades, ministradas com o apoio de profissionais do setor, parceiros e prestadores de serviços.

A figura 4.6 apresenta as principais campanhas, ações e projetos desenvolvidos pela Odebrecht Ambiental – Mauá e seus parceiros.

<b>Campanhas, ações e projetos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Parceiro</b>
<b>Destinação de resíduos Classe II I-nertes (d.2008)</b>	Segregação de resíduos; Gerenciamento de resíduos plásticos e metais.	Re-Plase Comercial Ltda
<b>Destinação de resíduos Classe II A (d.2008)</b>	Destinação adequada de óleo vegetal.	Lirium Indústria e Comércio
<b>Destinação de resíduos Classe I Perigosos (m.2009)</b>	Destinação adequada de óleo mineral.	Lwart Lubrificantes Ltda.
<b>Tarifa Diferenciada para as Entidades Assistenciais (m.2010)</b>	Cobrança de tarifa reduzida para as entidades sociais e filantrópicas.	Prefeitura Municipal de Mauá
<b>Economia de Recursos Renováveis (m.2010)</b>	Campanha para o consumo consciente de energia elétrica e água potável.	Integrantes da Odebrecht Ambiental - Mauá
<b>Destinação de resíduos Classe I Perigosos (m.2010)</b>	Destinação adequada de resíduos tecnológicos para reciclagem.	Vertas Com. de Resíduos Tecnológicos Ltda.
<b>Destinação de resíduos Classe II I-nertes (m.2010)</b>	Destinação de papel.	Comercio de Aparas Capuava Ltda
<b>Campanha Vai e Vem do Bem (m.2010)</b>	O objetivo da ação é arrecadar jornais que seriam descartados e, com a venda do material, o recurso é destinado para instituições de caridade a cada três meses de arrecadação.	Diário do Grande ABC
<b>Análise dos córregos do Município (m.2011)</b>	Acompanhamento da qualidade da água lançada nos corpos hídricos do Município e analisada em laboratório por uma empresa devidamente qualificada, com o objetivo de monitorar índices como pH, coliformes fecais, oxigênio, entre outros.	Laboratório BIOAGRI
<b>Destinação de resíduos Classe I Perigosos (m.2012)</b>	Lâmpada fluorescente; Destinação de pilhas e baterias;	Ecoponto
<b>Projeto Olho Vivo (m.2012)</b>	Conscientização quanto à necessidade do descarte responsável do óleo de cozinha usado. Por meio do projeto, as escolas municipais recebem uma palestra informativa, material didático e tornam-se pontos de coleta de óleo usado, que é arrecadado mensalmente por uma empresa do município.	Prefeitura
<b>Compras de Madeiras (m.2013)</b>	Utilização de madeiras que são adquiridas somente com o certificado do DOF (Documento de Origem Florestal).	Madeira Norte Sul Ltda.
<b>Campanha Cidade Limpa (m.2013)</b>	Participação da Odebrecht Ambiental em ações de limpeza, conservação e manutenção no Município de Mauá.	Prefeitura

**Figura 4.6 – Campanhas, ações e projetos para o desenvolvimento sustentável**

Ressaltamos que Município de Mauá conta com grande parte dos seus cursos d'água contaminados por esgotos domésticos, e também por efluentes industriais e descarte de lixo. Portanto, diante desse cenário a Odebrecht Ambiental – Mauá concluiu que somente a retirada do esgoto produzido não resolveria o problema ambiental dos córregos e rios da cidade. Para tanto, orientar e esclarecer a população sobre o uso, ocupação e conservação dos recursos hídricos é uma tarefa fundamental para o sucesso da ampliação do sistema de esgotamento sanitário.

Assim, destacamos o Projeto Olho Vivo (m.2012), realizado em parceria com a Secretaria de Meio Ambiente, prevendo ações para subsidiar e apoiar os educadores na construção de conhecimentos teóricos e práticos, para a inserção da Educação Ambiental no cotidiano escolar.

A empresa compreende que o descarte indevido do óleo de cozinha, além de prejudicar o meio ambiente, irá encarecer o tratamento dos dejetos, visto que esse resíduo é extremamente prejudicial para o tratamento biológico que será empregado na ETE – Mauá.

Sendo assim, o Olho Vivo é um projeto sustentável que gera educação, preservação do meio ambiente e renda para as comunidades:

- ✓ Educação com a realização de palestras de educação ambiental voltadas para a conscientização sobre a importância da preservação do meio ambiente e do descarte correto de resíduos;

- ✓ Preservação do meio ambiente por meio da redução do volume de óleo de cozinha usado descartado nos rios, solo e redes de coleta de esgoto; e
- ✓ Renda com a venda do óleo arrecadado para empresas especializadas, revertendo para as escolas ou entidades que se transformam em pontos de coleta.

Tem como objetivos:

- ✓ Orientar as crianças da rede municipal de ensino, por meio de palestras educativas, provocando uma reflexão na comunidade para a mudança de atitude e busca da utilização de práticas sustentáveis no dia a dia;
- ✓ Criar um elo entre a empresa, a Prefeitura do município e a comunidade local, visando desenvolver novos valores éticos de cidadania; e
- ✓ Aplicar estratégia contínua de preservação ambiental, reduzindo o impacto gerado com o descarte inadequado desse resíduo no solo, nos cursos d'água e na rede de esgoto.
- ✓ Evitar custos com problemas que possam afetar a operação da Estação de Tratamento de Esgoto referente ao tratamento de resíduos.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 4.7 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Toda a sociedade	1, 3 e 6	Direção, Liderança e Comunicação	3 e 4	B e C	Comunicação	B e E	Direção, Comunicação

Figura 4.7 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

## 4.2 Desenvolvimento social

### a. Necessidades e expectativas da sociedade

A Odebrecht Ambiental – Mauá participa de ações (d.2008) e projetos sociais (m.2010) reforçando a sua atuação no Município sempre em orientação aos planos socioambientais traçados para a cidade, agindo de forma a aumentar o conhecimento sobre a presença da empresa na cidade por meio de atividades informativas e educativas que facilitam a compreensão dos benefícios da coleta, afastamento e tratamento de esgoto e minimizam os impactos durante a execução das obras.

As necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas às instalações da Odebrecht Ambiental – Mauá são identificadas por meio de pesquisas anuais (d.2008) e reuniões com os parceiros (m.2010), que participam do processo de elaboração de ações e projetos sociais.

Posteriormente, essas necessidades e expectativas são analisadas pela Direção, sendo utilizadas para definição e melhoria da nossa atuação social.

Especificamente para as ações sociais, a Odebrecht Ambiental – Mauá pratica atividades voluntárias e solidárias que vão ao encontro dos objetivos traçados pela área de Responsabilidade Social Corporativa, contemplando Associações, Entidades e Lares que são apoiados pela empresa em consonância com o Poder Público. Após contato com os representantes das Secretarias Municipais, são identificadas as principais questões de vulnerabilidade social do Município e as necessidades de cada comunidade. Esse levantamento proporciona o desenvolvimento de ações

específicas para atender âmbitos diferentes da sociedade, envolvendo desde doações até participações em eventos e reuniões nas comunidades.

No caso de projetos sociais, adicionalmente, a identificação das necessidades e expectativas da sociedade é complementada com o envolvimento de representantes da empresa e de parceiros para o atendimento aos diversos aspectos que norteiam a atuação da empresa na cidade. O reconhecimento dessas questões permite uma análise do que a sociedade pensa e espera, motivando a população para a mudança de hábitos coletivos e reforçando o nosso compromisso em prover serviços de excelência em esgotamento sanitário, contribuindo para a melhoria da saúde e da qualidade de vida da população.

Essa relação de parceria com as comunidades onde a empresa atua é fundamental para evitar o despejo de resíduos nos cursos d'água do Município, sendo elaboradas atividades com foco específico em conscientização ambiental que estimulam o desenvolvimento sustentável.

As necessidades e expectativas da sociedade, identificadas durante a aplicação das ações e dos projetos sociais, são utilizadas para a criação de novas ações e projetos sociais e também, durante a revisão do planejamento estratégico, para definição das estratégias, objetivos e metas dos indicadores.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 4.8 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Toda a sociedade	1, 3 e 6	Direção, Liderança e Comunicação	4	B e C	Comunicação	B e E	Direção, Comunicação

Figura 4.8 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Ações e Projetos sociais

A Odebrecht Ambiental – Mauá direciona esforços para o fortalecimento da sociedade e das comunidades vizinhas, executando ou apoiando ações e projetos sociais voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial.

Os critérios estabelecidos para seleção, acompanhamento e avaliação das ações e projetos sociais contemplam a comunidade a ser beneficiada e a atu-

ação para a qual o programa se destina, considerando que os focos definidos para as ações são educação, conscientização e preservação ambiental, fundamentadas na sustentabilidade empresarial do negócio.

Os Integrantes são estimulados e envolvidos a participar das ações sociais (figura 4.9), sendo disponibilizados tempo no horário normal de trabalho, transporte à entidade beneficiada e material de apoio.

<b>Ações</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Parceiro</b>
<b>Campanha do Agasalho (d.2008)</b>	Estímulo aos Integrantes para doações de agasalhos na época do frio para instituições carentes.	Crianças Carentes Idosos	Secretaria de Promoção Social
<b>Campanha de Doação de Alimentos (m.2010)</b>	Estímulo aos Integrantes para doações de alimentos para instituições carentes.	Crianças Carentes Idosos	Secretaria de Promoção Social e Entidades / Associações do Município.
<b>Natal Solidário (m.2010)</b>	Estímulo aos Integrantes para doações de brinquedos e alimentos para instituições que desenvolvem projetos com crianças carentes.	Crianças Carentes	Entidades / Associações do Município.
<b>Dia do Voluntariado (m.2011)</b>	Estímulo aos Integrantes para a realização de ações voluntárias.	Crianças Carentes	Entidades do Município
<b>Caminhada Integrada Socioambiental (m.2013)</b>	Tem como objetivo unir e estimular a prática de exercícios físicos, além de arrecadar alimentos para doação a lares do Município.	Lares do Município	Outras unidades da Odebrecht Ambiental

Figura 4.9 – Ações sociais

No caso de projetos sociais, a empresa estimula os seus Integrantes para que estes participem de maneira voluntária e expressiva. Como uma forma para envolver e incentivar os Integrantes na execução e apoio aos projetos sociais, os Líderes demonstram durante as avaliações de desempenho e desenvolvimento (m.2011) que a participação em projetos sociais contribui para o crescimento pessoal e profissional dentro da organização, ressaltando que quem abraça uma causa social, além de colocar em prática a sua cidadania, tem a oportunidade de fazer novas amizades; perder a inibição; estreitar o relacionamento com outros Integrantes e áreas da Organização, além de aprender a trabalhar em equipe exercitando o espírito de servir e estimulando o seu potencial criativo.

A empresa também ressalta que a participação dos Integrantes em projetos sociais contribui para o desenvolvimento das comunidades onde a organização atua, e esse fato é mais um estimulante, pois a maioria reside no Município de Mauá.

Adicionalmente, por meio da atuação da área de Comunicação, também é reforçado o estímulo à participação dos Integrantes em atividades de interesse comunitário, de forma direta e indireta, abrangendo:

- ✓ Eventos internos (d.2010);
- ✓ Reuniões em escolas municipais (m. 2011);
- ✓ Trabalhos de monitoramento de córregos (m.2011);
- ✓ Participação eventos do município (m.2011); e
- ✓ Desenvolvimento de análises participando do Experimento Global da UNESCO (m.2011).

<b>Projeto Social</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Público-Alvo</b>	<b>Parceiro</b>
<b>Projeto Guaruzinho (d.2010)</b>	Reforçar, por meio de atividades lúdicas e educativas, a importância da coleta e tratamento do esgoto para a saúde e qualidade de vida.	Alunos da pré-escola	Secretarias de Meio Ambiente, Educação, Saúde, SAMA e as empresas Braskem e Coral
<b>PTTSA (m.2012)</b>	Plano de Trabalho Técnico Socioambiental em apoio ao Projeto de Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário no Município.	Municípios	Estática Engenharia Ambiental
<b>Projeto Captação em Tempo Seco (m.2014)</b>	Utilização de alternativa simples, econômica e eficiente para coletar o esgoto em áreas ocupadas em que há viabilidade de construção de redes.	Comunidades próximas a galerias de águas pluviais onde não há viabilidade de interligação da rede existente da forma convencional.	Agência Reguladora e Prefeitura Municipal

Figura 4.10 – Projetos sociais

O Projeto Guaruzinho exerce uma sensibilização com aspectos afetivos, que leva os alunos a uma educação social transformadora. Os valores e práticas discutidos no decorrer do Projeto podem ser adaptados ao contexto da sala de aula, fomentando atividades interdisciplinares e projetos educativos. Assim,

Para o desenvolvimento e articulação de parcerias para os projetos sociais, os focos são orientados em conjunto com o Poder Concedente (Secretarias de Meio Ambiente, Educação e Saúde), principalmente pelas necessidades apontadas pela sociedade e por meio do resultado do levantamento de aspectos/impactos socioambientais. Após esse levantamento, são implementados, junto ao Poder Público, os projetos que visam solucionar ou minimizar os impactos dos principais problemas levantados.

Os parceiros são estimulados a participar dos projetos sociais a partir do momento que compreendem que os objetivos dos projetos estimulam a igualdade de oportunidades, a inclusão social e contribuem para um bem comum a todos, que é conscientizar e beneficiar a população do Município em que todos estão inseridos.

O acompanhamento dos projetos sociais com os parceiros ocorre por meio de reuniões de planejamento semestrais, realizadas em conjunto com as Secretarias de Educação, de Saúde e de Meio Ambiente, identificando assim as principais necessidades do Município. Já o acompanhamento da empresa é realizado com o apoio da equipe de Sustentabilidade e Responsabilidade Social do corporativo.

Assim, exercemos a liderança no apoio, suporte e fortalecimento da comunidade-chave, por meio dos projetos sociais implementados ou apoiados, apresentados na figura 4.10.

cria-se uma intensa ligação com a comunidade local, tornando a escola uma entidade solidária, participante e transformadora do espaço à sua volta.

O desenvolvimento do Projeto Guaruzinho exige uma ação interdisciplinar e articulada a outros pro-

gramas, em consonância com os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas da rede municipal, acompanhados pela Coordenadoria de Educação Ambiental de Mauá.

A participação da Odebrecht Ambiental – Mauá se dá desde o início do planejamento do Projeto, orientada por meio de dados levantados nas reuniões com os órgãos públicos, com foco particular no desenvolvimento sustentável e inclusivo. O projeto é realizado com escolas municipais, localizadas próximas aos córregos, fortalecendo assim a relação dos alunos com os cursos d'água que cortam a cidade.

O Projeto Guaruzinho norteia as atividades:

- ✓ Socializar temas sugeridos pela UNESCO, por meio da proposta do Eco-alfabetizar, visando direcionar as escolas à compreensão dos princípios básicos da sustentabilidade, sendo capazes de refleti-los na vida diária dos alunos e comunidade;
- ✓ Introduzir hábitos de redução de consumo, reutilização de materiais e reciclagem, bem como a separação dos materiais para a coleta seletiva;
- ✓ Visitas monitoradas ao Parque Ecológico do Guapituba Alfredo Klinkert;
- ✓ Visita monitorada ao Parque da Gruta de Santa Luzia, com o estudo do meio relativo ao córrego localizado próximo à escola participante;
- ✓ Teatro de fantoches, utilizando atividades educativas focadas na preservação do meio ambiente, por meio da reciclagem, do consumo consciente, da destinação correta do lixo, do descarte adequado do óleo de cozinha, entre outros temas;
- ✓ Jogo Corrida do Meio Ambiente, idealizado pela Odebrecht Ambiental e realizado pela Coordenadoria de Vigilância à Saúde, Secretaria de Educação e Secretaria de Meio Ambiente;
- ✓ Monitoramentos organolépticos e análise físico-química da água;
- ✓ Visitas ao curso d'água mais próximo à escola; e
- ✓ Implementação de laboratórios vivos nas escolas (Jardim de Borboletas e minhocário).

O Projeto de Trabalho Técnico Socioambiental – PTSTA, estruturado para dar suporte às obras de ampliação do sistema de esgotamento sanitário, promove ações informativas e educativas, integrando entidades da sociedade civil e órgãos gestores municipais, de modo a facilitar a compreensão dos benefícios futuros e a absorção dos impactos durante a execução das obras.

Destacamos que o PTSTA é acompanhado por meio de relatórios mensais elaborados pela prestadora de serviços contratada para a execução dos trabalhos. As ações propostas e executadas no PTSTA objetivam a melhoria da qualidade de vida da população do Município de Mauá por meio da apropriação das soluções físicas viabilizadas pelo projeto e da mudança nas práticas quanto à preservação dos recursos.

Os objetivos específicos do PTSTA são:

- ✓ Estabelecer estratégias de comunicação que garantam o acesso da população a ser beneficiada às informações relativas aos objetivos do projeto, andamento das obras e serviços e impacto das intervenções para os munícipes;
- ✓ Promover a articulação de parcerias junto a órgãos públicos, organizações da sociedade civil e Liderança comunitárias;
- ✓ Desencadear ações que possam fomentar discussões para a conscientização da população em relação a preservação, manejo e convivência com os cursos d'água;
- ✓ Estimular a mudança de hábito coletivo quanto à destinação adequada de resíduos sólidos e esgotos domésticos; e
- ✓ Estimular a compreensão e a apropriação dos benefícios e responsabilidades quanto ao sistema de esgotamento sanitário.

Todas as atividades elaboradas e realizadas durante a aplicação do PTSTA são orientadas a partir de eixos estruturantes previstos no Caderno de Orientação Técnico Social, da CEF, norteando o desenvolvimento de ações ambientais e sociais que envolvam mobilização e comunicação, participação comunitária, desenvolvimento sócio-organizativo e educação.

Já o Projeto de Captação em Tempo Seco é uma alternativa simples, econômica e eficiente na coleta de esgoto em áreas ocupadas e interligadas à rede de águas pluviais em que há viabilidade de construção de redes do tipo separador absoluto para interligação dos imóveis. A eficiência de seu funcionamento demanda um adequado dimensionamento e execução dos dispositivos que compõem a caixa, tendo em vista que o excesso de águas pluviais e consequentes sólidos grosseiros na rede de esgoto podem ocasionar extravasões e danos ao sistema de esgotamento sanitário.

As informações obtidas junto à comunidade, por meio das ações e projetos sociais, servem como parâmetro para a criação de materiais informativos e de divulgação (folders, vídeos, faixas, busdoors, spots em rádios, entre outros).

Por meio das ações e projetos sociais a Odebrecht Ambiental – Mauá, tem o intuito de demonstrar que as boas práticas relacionadas à educação socioambiental são o legado permanente que a empresa pretende deixar para as comunidades onde atua, promovendo qualidade de vida, bem-estar e sustentabilidade.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 4.11 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Toda a sociedade	1, 3 e 6	Direção, Liderança e Comunicação	4	B e C	Comunicação	A, e E	Direção e Comunicação

Figura 4.11 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado



## 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

**ODEBRECHT**  
Ambiental

### 5.1 Informações da organização

#### a. Necessidades de informações.

A Odebrecht Ambiental – Mauá identifica as necessidades de informações e de seu tratamento, visando apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da empresa, com o objetivo de assegurar a realização das metas estabelecidas no ciclo do PA, por meio de dois tipos de processos:

- ✓ Demandas corporativas: as necessidades de informações são levantadas pelas áreas responsáveis pelos sistemas informatizados corporativos. Além de identificar, essas áreas discutem e analisam com as Unidades da Odebrecht Ambiental, por meio de Comitês (m.2014), a real necessidade das informações; e
- ✓ Demandas locais: as necessidades de informações locais são identificadas periodicamente por meio do sistema de análise e controle de demandas internas de TI, o DeskManager (d.2012), que

possibilita controle dos chamados e influência para a tomadas de ações preventivas.

Depois de identificadas, as necessidades de informação são avaliadas e tratadas pela área de TI, considerando o recurso, priorização e aprovação de execução, estabelecendo-se um cronograma de atendimento.

Ao identificar as necessidades de informações e seu tratamento, a Odebrecht Ambiental – Mauá considera o alinhamento com os seguintes aspectos: planejamento estratégico via Plano e Programas de Ação (PAs), exigências contratuais e legislativas, Política da Qualidade e necessidades das partes interessadas, em que são visualizadas as práticas necessárias para melhoria e continuidade dos sistemas.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.1 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	2, 3, 6 e 7	Direção, Lideranças, GAF e TI	4	A, B e D	TI	A, B e C	GAF e TI

Figura 5.1 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### b. Definição dos sistemas de informações.

O processo de definição e homologação dos sistemas resulta na escolha de soluções voltadas a atender aos processos de negócios da Organização, alinhadas com o PA da Odebrecht Ambiental. Para a avaliação dos softwares disponíveis no mercado também são utilizados, pelos comitês, os princípios recomendados nas Normas ISO 9126 e NBR13596 – Características da qualidade de produto de software; ISO 12119 – Características da qualidade de pacotes de software. São verificados a compatibilidade dos produtos com normas ou legislações referentes aos serviços/informações a que o software se aplica, os sistemas já implantados na Odebrecht Ambiental; além do custo x benefício dos sistemas.

Assim, as áreas identificam as necessidades de informações e respectivos indicadores, enfatizando o atendimento aos requisitos relacionados com informações/indicadores e respectiva tecnologia de informação: abrangência, atualização, validade, confiabilidade, treinamento, acesso em tempo real, custo, controle e autorização de acesso.

Todas as ações para o desenvolvimento, implantação e melhoria dos sistemas de informação são consolidadas no Plano Diretor de Tecnologia e Comunicação.

Uma vez analisadas, priorizadas, consolidadas e validadas, essas necessidades são atendidas por meio

da disponibilização de automação de processos e negócios, bem como de informações/indicadores via sistemas existentes ou a serem desenvolvidos (interna e externamente), garantindo dessa forma a conexão com todos os sistemas de informação disponíveis e aplicáveis nas diversas áreas e atividades.

Para atender a demanda de uniformização dos processos e a padronização dos sistemas nas empresas de saneamento da Odebrecht Ambiental, são definidas quatro principais áreas de TI de atuação a nível corporativo: Administrativo/Financeira; Comercial; Técnica e Infraestrutura. Cada área de atuação tem um responsável, que, juntamente com a área de Processos e Tecnologia da Odebrecht Ambiental, tem a função de conhecer as soluções nas empresas, identificar as melhores práticas, definir e homologar os sistemas mais adequados e implantá-los.

Durante o desenvolvimento, operacionalização e melhoria dos sistemas de informação são consideradas as etapas da metodologia utilizada por TI para orientar todos os procedimentos de trabalho da área, padronizando os passos adotados no atendimento das demandas dos clientes internos. Essa metodologia abrange desde o diagnóstico da necessidade das unidades/corporativo até o controle de qualidade dos projetos desenvolvidos, conforme a figura 5.2.

A figura 5.3 apresenta os principais sistemas de informações e sua finalidade.

<b>Etapas</b>	<b>Comentários</b>
<b>Solicitação</b>	A unidade solicita ao TI corporativo um novo sistema ou uma melhoria do sistema já implantado.
<b>Encaminhamento da demanda</b>	A equipe de Processos e Tecnologia da Odebrecht Ambiental recebe o chamado e encaminha para área responsável (Comercial, Técnica, Administrativo/Financeiro ou Infra).
<b>Diagnóstico</b>	Equipe verifica a viabilidade de implantação do sistema ou melhoria solicitada e aprova / desaprova a solicitação. Em caso de aprovação, entra em contato com desenvolvedor.
<b>Análise de Aderência</b>	Nessa etapa, serão levantadas as informações relativas aos processos e práticas da empresa para desenho do projeto. Tem como objetivo coletar informações para definição do escopo principal e apresentação de proposta. Um dos principais objetivos dessa etapa é fazer um diagnóstico detalhado dos processos, obrigações contratuais e regulatórias, mapeando as necessidades de novas implementações do software que será implantado.
<b>Apresentação de Proposta</b>	Com base nas informações coletadas na etapa anterior, o fornecedor apresentará uma proposta para implantação do projeto, contemplando todas as necessidades coletadas, cronograma, recursos necessários e custos.
<b>Início de Projeto – Planejamento e Implantação</b>	Após aprovação da proposta e assinatura do contrato junto ao fornecedor, inicia-se o desenvolvimento do projeto. Esse processo é documentado com base na MPSBR, modelo de qualidade para desenvolvimento de software, no qual os fornecedores são certificados. São gerados diversos tipos de documentos que garantirão a qualidade todo o processo até a entrega do produto final.
<b>Testes</b>	Concluída essa etapa, a funcionalidade será liberada para a homologação na unidade.
<b>Treinamento</b>	No Plano de projeto é apresentado um cronograma com os treinamentos que serão aplicados.
<b>Migração</b>	No caso de sistemas em homologação, o responsável pela área entra em contato com o desenvolvedor solicitando as alterações, caso necessário. Essa etapa ocorre por meio de e-mail ou reunião.
<b>Piloto</b>	A etapa piloto pode estar contemplada no cronograma do projeto e consiste no intervalo entre a entrega de todas as funcionalidades/migração total dos dados e o início de operação do software na unidade, garantindo que qualquer problema identificado tenha tempo suficiente para ser corrigido.
<b>Início de Operações</b>	A data de início de operação do sistema na nova unidade é apresentada no cronograma do projeto (definido na etapa de planejamento).
<b>Modelo de Manutenção e Melhoria de Software</b>	Após a implantação do software, inicia-se o ciclo de suporte técnico, manutenção corretiva e evolutiva (melhoria) do produto.

Figura 5.2 – Desenvolvimento de Projetos da TI

<b>Sistemas e/ou Aplicativos</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Área Responsável</b>	<b>Disponibilidade</b>
<b>MyWebDay (d.2009)</b>	Folha de Pagamento, treinamentos, benefícios, frequências, férias e rescisões.	P&O	Web (mediante autenticação) – (Portal Citrix) Autenticação
	Solicitação de Compras (aquisição, seleção e recebimento), Controle de Estoque, Avaliação de Produtos e Fornecedores.	Administrativo / Financeiro	
	Obrigações Fiscais, Contabilidade, Contas a Pagar, Contas a Receber, Caixas e Bancos, Fluxo de Caixa, Ativo Fixo.	Administrativo / Financeiro	
<b>Ronda (m.2010)</b>	Sistema de Gestão de Folha de Pagamento.	P&O	Local (mediante autenticação)
<b>OSM Mobile (m.2012)</b>	Ferramenta para programação e acompanhamento dos serviços operacionais e análise do desempenho das equipes.	Operação / Comercial	Web (interna e externa)
<b>DeskManager (m.2012)</b>	Controle das demandas internas de TI.	TI	Web (interna)
<b>Avaya (m.2012)</b>	Sistema de Gestão do 0800 Odebrecht Ambiental - Mauá.	Comercial / TI	Local (mediante autenticação)
<b>ArcView (m.2012)</b>	Elaboração, Manutenção e Controle dos cadastros físicos das intervenções efetuadas no Sistema de Abastecimento de Água e/ou Sistema de Esgotamento Sanitário.	Operação	Rede Local
<b>SAN (m.2013)</b>	Sistema de Gestão (Operacionais e Comerciais): controle das ordens de serviços registradas nas frentes Operacionais e Comerciais	Comercial	Web – (interna e externa) – Autenticação
<b>Portal GISAqua (m.2013)</b>	Software de visualização dos cadastros físicos pertinentes à Concessão de esgotamento Sanitário (abrange todas as áreas da Odebrecht Ambiental – Mauá).	Operação	Rede Local
<b>GIROWeb (m.2014)</b>	Software de Gestão de Documentos da Qualidade. Está em processo de implantação o módulo Ocorrências, que gerencia o registro, trâmite de desvios, ações corretivas e ações preventivas.	Qualidade	Web (mediante autenticação) – (Portal Citrix) Autenticação

Figura 5.3 – Principais sistemas de informações

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.4 informações sobre abrangência, integração, con-

trole e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

<b>Grau de Abrangência</b>	<b>Integração</b>			<b>Ciclo de Controle</b>		<b>Ciclo de Aprendizado</b>	
	<b>IR</b>	<b>Co</b>	<b>C</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>
Todas as áreas	2, 3, 6 e 7	Direção, Lideranças, GAF e TI	4	A, B e D	TI	A, B e C	GAF e TI

Figura 5.4 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Disponibilização aos usuários.

A infraestrutura para disponibilização das informações aos usuários, internos e externos à empresa, é compatibilizada com o crescimento do negócio e a demanda por informações, por meio de investimentos realizados nas áreas de Segurança da Informação,

Software e Hardware, além da garantia de que todas as soluções homologadas e dos serviços corporativos de correio eletrônico, ativação de diretórios, acesso à Web e Citrix estejam disponíveis 24x7x365 no Data Center da Odebrecht Ambiental.

As informações são colocadas à disposição dos usuários, internos e externos, por meio de, principalmente, rede de computadores (sistemas/aplicativos) e quadros de aviso.

A Central da Tecnologia da Odebrecht Ambiental busca formas de disponibilização das informações, compatibilizadas com o crescimento do negócio e implantou as seguintes metodologias, junto às demais unidades:

- ✓ Integração da Holding da Odebrecht Ambiental e suas unidades através de uma rede de dados, denominada Rede Odebrecht Ambiental, com conexão à rede Odebrecht (MyWebDay, Helpdesk, Portal Corporativo Odebrecht) e a utilização do CSC – Centro de Serviço Compartilhado da Organização;
- ✓ Estruturação da Central de Compras Compartilhada em Guarulhos, que recebe as principais demandas de solicitações de materiais e serviços das unidades. A central processa as cotações de compra geradas no sistema, consolida as informações e faz a negociação final, sendo sempre a responsabilidade da aprovação do usuário solicitante nas unidades;
- ✓ Utilização do conceito de 0800 centralizado em cada unidade; as chamadas para acesso aos serviços prestados são recebidas em cada unidade de destino, onde as mesmas são processadas pelo setor de atendimento ao cliente. É utilizado o sistema Avaya para gestão do serviço de 0800, que permite a gravação das mensagens e emissão de relatórios gerenciais sofisticados;
- ✓ Acesso aos aplicativos da Odebrecht Ambiental através do Citrix, portal web que permite acesso aos sistemas da empresa de qualquer lugar onde haja acesso à internet. O Integrante usa seu login e senha de rede para acesso.

Para garantir a integração contínua dos sistemas de informação, são implantadas Soluções Locais e Corporativas. Exemplo dessa prática é o sistema OSMobile, que permite a execução de ordens de serviço com utilização de um sistema automatizado enviando informações de rotas, foto de antes e depois do início

dos serviços, status dos serviços e demais informações em tempo real para a central de programação. Com isso, é possível reduzir os tempos de deslocamentos e obter diversos relatórios gerenciais utilizados para assegurar o cumprimento das metas dos programas de ação e melhoria na qualidade dos serviços, visando à satisfação dos nossos clientes.

Os dados são disponibilizados, adicionalmente aos aplicativos/sistemas apresentados na figura 5.4, através da Intranet. Também são disponibilizados documentos impressos (manuais, procedimentos, relatórios, informativos etc), quando necessário.

A disseminação dessas informações é enfatizada junto aos Integrantes por meio de diálogo direto, treinamentos, incluindo o Diálogo de Segurança, visando assim assegurar que todos tenham acesso às informações necessárias para a o atendimento das principais metas, definidas no processo de planejamento.

A satisfação dos usuários dos serviços de informação é avaliada via pesquisa de satisfação dos usuários (d.2012), por meio do *DeskManager*, em que, após a utilização do serviço, o Integrante responde se o problema foi resolvido e se o atendimento foi satisfatório. Os resultados dessa pesquisa são encaminhados ao responsável pela área de TI, para análise das informações. Por meio deste sistema, também é possível que os Integrantes façam sugestões ou reclamações dos sistemas implantados.

Para os profissionais da área de TI da Odebrecht Ambiental é disponibilizado um espaço dentro do Portal Odebrecht, destinado ao compartilhamento de informações (m.2013), sugestões, críticas e propostas de melhoria para os principais sistemas de informações corporativas da Odebrecht com todos aqueles que estão cadastrados.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.5 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	1, 2 e 7	Direção, Liderança e GAF	4	A, B e D	TI	A, B e C	GAF e TI

**Figura 5.5 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**

#### **d. Segurança das informações.**

A segurança das informações é gerenciada pelos recursos de tecnologia da informação, como forma de apoiar as principais estratégias/metodologias da empresa e atividades de rotina, e de atender as necessidades dos usuários, incluindo-se a disponibilidade, a continuidade dos serviços, o tempo de acesso, o nível de atualização, a integridade e a confiabilidade das informações.

A área de TI é a responsável pela definição e controle dos procedimentos e recursos ligados ao sistema de informação.

Os métodos utilizados para garantir a atualização (A), confidencialidade (C), integridade (I) e disponibilidade (D) das informações estão apresentados na figura 5.6.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.7 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

<b>Métodos</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
<b>Rede de computadores (Intranet) (d.2009)</b> – formada por microcomputadores e servidores.	X	X	X	X
<b>Suporte aos usuários de informações (d.2009)</b> – equipe de profissionais especializados em suporte e atendimento ao usuário interno, para dar assistência em termos de equipamentos, aplicativos e serviços da rede, inclusive manutenção de <i>hardware</i> e <i>software</i> .			X	X
<b>Aplicativos (d.2009)</b> – além de pacotes de automação de escritórios e produtividade individual, estão disponíveis aplicativos desenvolvidos internamente, cobrindo atividades e tarefas operacionais.	X	X	X	X
<b>Acesso (d.2009)</b> – existem senhas de acesso em vários níveis, de acordo com a função e necessidade do usuário, para garantir que as informações não sejam violadas por pessoas ou áreas não autorizadas.		X	X	
<b>Planos de contingência (d.2009)</b> – planos de recuperação definidos para assegurar a integridade, precisão, segurança e disponibilidade dos sistemas.				X
<b>Disponibilidade 7 x 24 (real-time) (d.2009)</b> – todas as informações que auxiliam a tomada de decisões gerenciais estão disponíveis <i>online</i> , 24 horas por dia e 7 dias por semana, devido à utilização de sistema operacional e gerenciador de banco de dados apropriados.	X	X	X	X
<b>Conjunto integrado de ferramentas (d.2009)</b> – arquitetura de equipamentos de última geração, contínua atualização tecnológica da rede, padronização das interfaces de usuários e de sistemas operacionais, ferramentas e aplicativos.	X	X	X	X
<b>Vírus (d.2009)</b> – adoção de <i>hardware</i> , <i>software</i> e procedimentos para proteção da rede contra a ação de vírus e de tentativas de acesso externo indevido.		X	X	X
<b>Correio eletrônico (d.2009)</b> – ferramenta de comunicação interpessoal, utilizada por todos os usuários da rede.	X	X		
<b>Esquema regular de back-up (d.2009)</b> – os dados e informações do negócio têm sua segurança garantida por meio de <i>back-up</i> gerado diariamente.			X	X
<b>Atualização das informações (m.2012)</b> – de coletores de dados, inserções manuais de informação e integração de sistemas.	X	X	X	X

Figura 5.6 – Métodos referentes às informações

<b>Grau de Abrangência</b>	<b>Integração</b>			<b>Ciclo de Controle</b>		<b>Ciclo de Aprendizado</b>	
	<b>IR</b>	<b>Co</b>	<b>C</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>	<b>Método</b>	<b>Resp.</b>
Todas as áreas	1, 2, e 7	Direção, Liderança, GAF e TI	4	A, B e D	TI	A, B e C	GAF e TI

Figura 5.7 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

## 5.2 Ativos intangíveis e conhecimento organizacional

### a. Identificação dos ativos intangíveis.

A Odebrecht Ambiental – Mauá considera como ativos intangíveis os recursos que podem gerar valores à empresa, utilizados para aprimorar a cultura e agregar excelência aos serviços prestados, mantendo um conjunto de práticas empresariais indissociáveis.

Para a sua identificação eficaz, a Direção, durante os eventos do Sistema Gerencial (d.2013), principalmente na Reunião anual de alinhamento do Plano de Ação (PA), analisa a situação do acervo tecnológico e conhecimentos específicos adquiridos pela equipe.

As necessidades identificadas são consolidadas durante o processo de elaboração do PA entre o DC e as Gerências (m.2014), quando são visualizados os ativos fundamentais para o desenvolvimento de cada área. Assim, a Direção e os Gerentes identificam as necessidades relacionadas à tecnologia e aos especialistas necessários para alcançar as estratégias propostas e respectivas metas.

Dentre os ativos fundamentais para o crescimento contínuo da empresa, são identificados como intangíveis: a marca Odebrecht; a Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO); e os integrantes-chave da empresa (especialistas em áreas distintas).

A marca Odebrecht reforça o compromisso da empresa com a satisfação do cliente, a minimização dos impactos ambientais, o desenvolvimento de práticas sustentáveis e o compromisso com qualidade de vida, sendo primordial para a constatação dos nossos prin-

cípios empresariais e nossas práticas perante o Município.

A marca cria propriedade para nossa comunicação, sendo monitorada por meio da pesquisa de opinião do IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística). Os resultados da pesquisa são avaliados pela área de Comunicação, por meio da Matriz de Risco de Imagem, que identifica a imagem que a população tem da empresa e determina as estratégias e como podem ser trabalhados os riscos que norteiam a nossa atuação.

A TEO é identificada por meio de uma cadeia de valores essenciais, abrangendo todas as áreas e todos os segmentos da empresa. A identificação da TEO se dá pelos resultados obtidos a partir da prática de delegação planejada e os ciclos do PA, que visam acompanhar, avaliar e julgar nossa atuação empresarial. Essa avaliação ocorre anualmente, durante a avaliação de desenvolvimento e por meio dos resultados obtidos pelo comprometimento do PA. Com o intuito de verificar medidas de crescimento e melhoria contínua, a responsabilidade de manter essa cadeia de valores é de cada Integrante, uma vez que o controle parte das áreas de Comunicação e Pessoas e Organizações, por meio de treinamentos e informativos periódicos.

A Odebrecht Ambiental – Mauá considera os integrantes-chave (especialistas) um ativo intangível pelo conhecimento e pelas habilidades que agregam valor ao negócio. Mensura-se a valorização desse tipo de Integrante a partir de seus respectivos programas de ação, avaliados anualmente.

A empresa mantém um mapa de pessoas, em que são mapeados Integrantes com potencial para assu-

mir novos desafios, bem como Integrantes que necessitam de apoio para se desenvolver, com o intuito de integrar novos talentos e renovar o quadro de pessoas, sendo apresentado de maneira natural a todo momento.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.8 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os ativos	3, 4 e 6	Direção, Liderança, P&O e Comunicação	4, 5	B e C	P&O e Comunicação	A, D e E	Direção e Liderança

Figura 5.8 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Desenvolvimento e proteção.

Durante o ciclo de desdobramento do Plano de Ação, são contempladas atividades que serão desenvolvidas ao longo do ano, em relação aos ativos intangíveis (d.2013), de forma a aproveitar as novas oportunidades de mercado e aumentar o valor dos produtos para os clientes. Essas atividades são consolidadas (m.2014) de modo a assegurar a continuidade e excelência dos serviços prestados e melhorar os processos constantemente e são protegidas por meio de recursos da gestão da qualidade.

Atualmente, as principais ações planejadas, possibilitando o desenvolvimento dos ativos intangíveis, contemplam:

- ✓ Marca Odebrecht – A prática de desenvolvimento se dá por meio de programas de ação Liderados pela área de Comunicação, que promovem trabalhos de educação pelo trabalho e educação pelo nosso segmento, visando difundir o comprometimento com a destinação adequada dos efluentes do município, o que engloba os temas de coleta, afastamento e tratamento de esgotos.
- ✓ TEO – Os nossos princípios são desenvolvidos por meio dos conceitos base da organização, criados pelo fundador Norberto Odebrecht, sendo difundidas as principais práticas para o crescimento contínuo da organização em conjunto com o Integrante, visando sempre educação pelo trabalho.
- ✓ Integrante-chave (especialista) – O desenvolvimento do Integrante-chave parte do estímulo ao desenvolvimento profissional, com o Plano de Vida e Carreira (PVC), em que o Integrante mostra quais são seus objetivos pessoais e profissionais; benefícios fornecidos pela empresa por meio de

bolsa-auxílio e ferramentas de capacitação, quando necessárias.

Os ativos intangíveis são protegidos por meio das seguintes práticas:

- ✓ Marca Odebrecht – Por meio de Matriz de Risco de Imagem, realizada anualmente (m.2013) e via acesso à preservação da marca, como o Manual de Identificação da Marca (d.2008) e o Banco de Uso de imagem, disponível na web para os Integrantes da organização (m.2014), onde são determinadas todas as diretrizes de utilização desta;
- ✓ TEO – Por meio dos conceitos determinados, difundidos pelos livros Sobreviver, Crescer e Perpetuar (d.2009), bem como treinamentos e comunicação dos conceitos da cultura e distribuição periódica de trechos que citam a filosofia (m.2011), como a TEO em Gotas;
- ✓ Integrante-chave (especialista) – Por meio dos conceitos da TEO, no sentido de aculturar a confiança nas pessoas, bem como pelos planos de vida e carreira (d.2011) e planos de desenvolvimento individual (m.2011).

Também são protegidos por meio de tradução de parte do conhecimento crítico e de todos os principais processos no Manual do SGQ e nas instruções de trabalhos descritas ao longo da história da empresa, atualizados, organizados e controlados pela Área de Qualidade, sendo realizado por sistema *online* (GI-ROWeb), permitindo melhor controle e facilidade de acesso.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.9 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

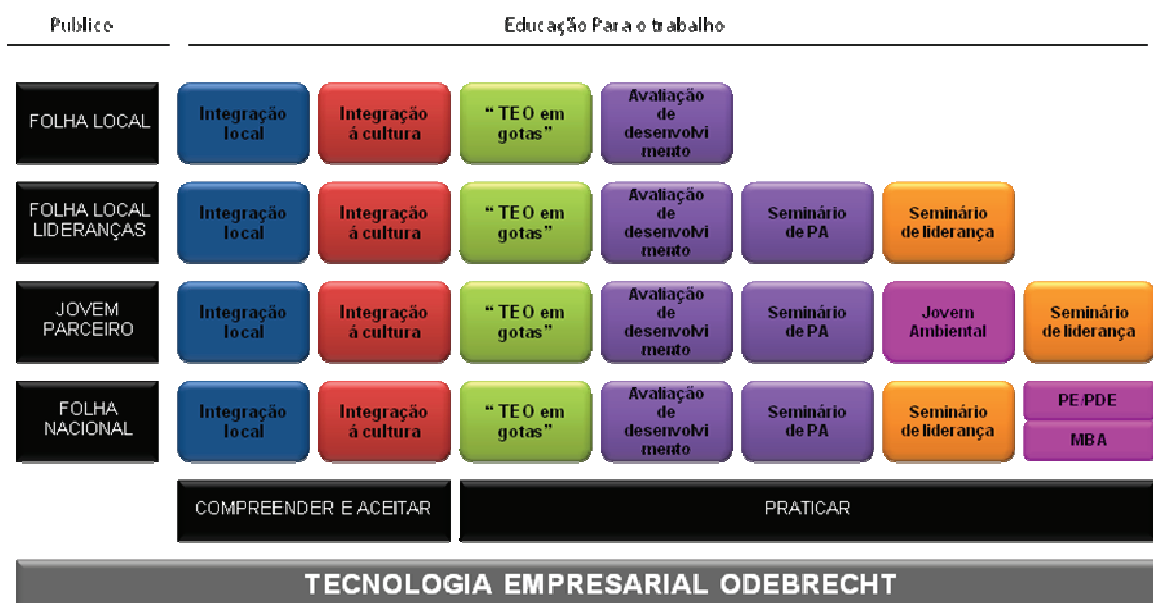
Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os ativos	2, 3, 4 e 6	Direção, Liderança, P&O, Comunicação, TI	4, 5	B e C	P&O, Comunicação, TI	A, D e E	Direção e Liderança

Figura 5.9 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Conhecimentos.

O conhecimento é desenvolvido e mantido por meio de treinamentos locais e corporativos, participação em workshops, seminários, programas de capacitação específicos (conforme figura 5.10), interação com consultores e fornecedores especializados, *benchmarking*, participação em grupos especializados (ABNT, ANA, IPEN, INMETRO, IBP etc.). Essas práti-

cas são identificadas como Educação para o Trabalho (d.2009), de acordo com a Tecnologia Empresarial Odebrecht, sendo compartilhado por meio da Educação Pelo Trabalho (m.2011), representada pela formação de pessoas dentro de seu ambiente de trabalho, com o Líder presente e formador. Também é prática da Odebrecht Ambiental a formação do substituto.



**Figura 5.10 – Práticas de compartilhamento de Conhecimento e da Cultura**

A Odebrecht possui comunidades de conhecimento voltadas para diversas áreas da organização, dentre elas a Comunidade de Engenharia Ambiental, no âmbito da Odebrecht Ambiental.

São propostos encontros com os profissionais da área, a fim de que possam ser compartilhados conhecimentos e melhorias nas práticas das unidades operacionais, assim como para apresentar e discutir inovações tecnológicas existentes no mercado.

O Portal Odebrecht Ambiental é uma ferramenta utilizada para compartilhamento dos principais acontecimentos de cada segmento, bem como para troca de informações e dados pertinentes. No portal disponibilizado à comunidade, os inscritos podem fazer comentários específicos e solicitar informações por meio de fóruns e tópicos.

As práticas existentes, para armazenar e acessar os conhecimentos retidos considerados relevantes para a agregação de valor ao negócio, são:

- ✓ Resumo emitido após a participação dos treinamentos, workshop, encontros, com disponibilização das apresentações e materiais via Intranet e CDs;
- ✓ Disponibilização na rede de computadores (Intranet) de Aplicativos/Sistemas;
- ✓ Documentação (procedimentos, normas, manuais, comunicações internas, formulários, sistemas, aplicativos, banco de dados etc.);

- ✓ Relatórios, apresentações e atas de reuniões dos diversos eventos do Sistema Gerencial; e
- ✓ Integrante como sendo agente multiplicador das experiências e conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação, com base nas práticas da Tecnologia Empresarial Odebrecht.

As formas utilizadas para atrair e reter pessoas consideradas chave para os negócios atuais e potenciais da empresa contemplam:

- ✓ Sistema de remuneração compatível com as práticas de mercado;
- ✓ Conjunto de benefícios competitivos;
- ✓ Progressão salarial dentro da carreira, baseada na avaliação do desenvolvimento;
- ✓ Remuneração Variável Anual, baseada na avaliação de desempenho;
- ✓ PDI;
- ✓ Oportunidade de carreira nas empresas do Grupo Odebrecht e Odebrecht Ambiental;
- ✓ Incentivo à educação por meio de subvenção para programas de educação; e
- ✓ Incentivo à apresentação de trabalhos técnicos e palestras em universidades e entidades de classe.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 5.11 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	2 e 6	Direção, Liderança, P&O, Comunicação e TI	5	B e C	P&O, Comunicação, TI	A, C e D	GAF, P&O, Comunicação, TI

**Figura 5.11 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado**



6 – PESSOAS

**ODEBRECHT**  
Ambiental

## 6.1 SISTEMAS DE TRABALHO

### a. Organização do trabalho.

A organização do trabalho é definida e implementada com base nas diretrizes de P&O corporativas com alterações definidas pela Odebrecht Ambiental (m.2013) e definidas anualmente no PA (d.2008) e tem foco no trabalho em equipe, na orientação por processos de forma interdisciplinar e multifuncional, favorecendo assim a integração, a delegação planejada, o diálogo entre todos os Integrantes da organização, o comprometimento pela busca de melhorias e, consequentemente, os resultados satisfatórios para a empresa.

A estrutura organizacional da Odebrecht Ambiental - Mauá é formada pela Diretoria, Gerência, Coordenação, Supervisão e demais cargos. São acompanhadas mediante a pedagogia da presença, reuniões e indicadores.

Adicionalmente, visando à participação das pessoas na busca da melhoria contínua e de inovações, estruturas multidisciplinares foram criadas, como CIPA, Brigada de Incêndio, Auditores Internos, RAM Comercial, RAM Operacional, RAM Administrativo-financeira, Reunião Conjunta para Avaliação e Alinhamentos, Programa de Eficiência da DS e Reunião de Análise Crítica.

Além disso, as áreas são incentivadas a cooperar na constituição de grupos temporários de trabalho, que também são estruturados de forma multidisciplinar,

para tratar assuntos específicos, como revisão de procedimentos e instruções de trabalho, e solução de questões operacionais e comerciais, tais como perdas, eficiência, inadimplência, monitoramentos, entre outros.

Atualmente, para elaboração do Perfil de Cargo, utiliza-se o Plano de Cargos e Salários, que tem como objetivo uma linguagem única de cargos em todas as unidades da Odebrecht Ambiental, destacando a autonomia dos diversos níveis da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos. É possível manter a estruturação de cargos, competitividade dos salários, mediante o alinhamento com o praticado pelo mercado, levando em consideração o porte dos ambientes e regiões.

No Programa de Ação – PA, há Descentralização e a Delegação Planejada, em que todos os Integrantes pactuam os objetivos e metas a serem atingidos e têm a autonomia para traçar ações a fim de alcançar tais resultados. Por meio do PA, o Liderado recebe de seu Líder o poder para fazer acontecer (autonomia) em seu negócio. O Líder, por meio do gerenciamento do Orçamento de Custos e Investimentos, tem autonomia para tomar decisões que demandem recursos financeiros.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.1 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1 e 7	Direção, Liderança, P&O	5	B e C	Liderança, P&O	A, B, C, D, E	Direção, P&O

Figura 6.1 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Seleção e contratação.

O processo de seleção e contratação de pessoas da Odebrecht Ambiental – Mauá está escriturado conforme PR.014.P&O-R06 (d.2005). Os interessados em concorrer a vagas cadastram seu currículo no site e podem também entregar o currículo impresso. Os processos de recrutamento e seleção – R&S são informatizados, por meio do sistema Elancers (m.2012). No sistema Elancers é possível fazer buscas por inscritos no recrutamento, palavras-chave e outros filtros; além de testes *online*, há a facilidade de enviar e-mail direto do sistema para os candidatos.

O processo seletivo é composto de sete etapas:

- ✓ Recebimento de currículos de diversas fontes;
- ✓ Separação dos candidatos dentro do perfil para o cargo;
- ✓ Contato por telefone/e-mail com os selecionados;
- ✓ Entrevista com P&O e Líder da área;
- ✓ O aprovado é encaminhado para fazer exames médicos e providenciar os documentos de admissão;
- ✓ Entrega dos documentos e abertura de conta salário; e

#### ✓ Programa de Integração.

A empresa garante que as pessoas são selecionadas e contratadas em consonância com as estratégias e o modelo de negócio da Organização por meio da TEO, Descrição de Cargo e Plano de Cargos e Salários (ver 6.1.a).

A Odebrecht Ambiental – Mauá assegura a não discriminação, seguindo a TEO, o Código de Ética (m.2013) que foi alinhado às novas diretrizes com a implantação do Código de Conduta (m.2014), a Descrição de Cargo, citada anteriormente, no qual não há limitador de idade, sexo e raça. Além disso, os processos de R&S e contratação são submetidos a auditorias internas e externas, a fim de garantir e referendar sua imparcialidade.

No seu primeiro dia de trabalho, a integração das pessoas recém-contratadas é realizada visando prepará-las para a execução das suas funções por meio do Programa de Integração, com um dia de duração e a participação de representantes de todas as áreas. Os novos Integrantes também são apresentados à Cultura Odebrecht, TEO – Sobreviver, Crescer e Per-

petuar, cujos princípios básicos estão voltados para a satisfação dos clientes e a simultânea realização das pessoas.

Ao final da integração, o novo Integrante recebe todos os itens necessários para o desempenho de sua função e identificação, e é direcionado e apresentado a área de atuação, onde é treinado e orientado nos procedimentos pertinentes ao setor. Os Integrantes

recebem a ampla divulgação do nosso Código de Conduta, que se impõe como uma necessidade crescente e deve alcançar todos os Integrantes.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.2 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	1,6,7	Direção, Liderança, P&O	5	B e C	P&O	A, B, C	Direção, P&O

Figura 6.2 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Avaliação do desempenho.

O desempenho da força de trabalho é avaliado em dois momentos. No primeiro momento, casos de Admissões, a avaliação do Integrante é efetuada no primeiro trimestre após seu ingresso na empresa, por meio do formulário APE – Acompanhamento do Período de Experiência (d.2005), descrito na IT.047.P&O-R06.

Anualmente, no segundo momento, o desempenho e desenvolvimento dos Integrantes são avaliados por meio do Ciclo PAAJ (Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Julgamento), de modo a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, agregação de valor ao negócio, performance frente às metas do PA, alinhado ao planejamento estratégico da organização. O resultado dessa avaliação é o aporte para o programa de Participação nos Lucros e Resultados – PLR.

A Avaliação ocorre no primeiro semestre em conjunto com o PVC – Plano de Vida e Carreira (m.2013), que conduzirá a uma análise profunda, com resgate de referências essenciais que apoiarão o desenho de um caminho de carreira equilibrado com a vida pessoal e as Características do Parceiro.

O Liderado faz uma reflexão quanto às suas expectativas de crescimento de carreira e realizações pessoais, a registra no formulário Plano de Vida e Carreira – PVC e pode compartilhar tais informações com seu Líder. Após a avaliação entre Líder e Liderado, ambos construirão o Plano de Desenvolvimento Individual – PDI (m.2011) para os próximos 12 meses, no qual ambos se comprometem a explorar oportunidades na Educação pelo e para o Trabalho para a capacitação do Liderado frente aos desafios delegados e programas futuros na Organização. As necessidades de treinamento levantadas nessa etapa são consideradas para a construção do Programa Geral de Treinamento – PGT (m.2012).

A Avaliação é realizada por meio de um formulário que apresenta as Características do Parceiro, seu nível de alinhamento à cultura, as contribuições para a disseminação da TEO e o amadurecimento na área. As características revisadas (m.2014) são:

- ✓ Espírito de Servir;
- ✓ Ambição de Propósitos;
- ✓ Objetividade e Determinação;
- ✓ Criatividade e Inovação;
- ✓ Flexibilidade de Comportamento;
- ✓ Espírito Positivo e Construtivo; e
- ✓ Mobilidade e Adaptabilidade.

É pontuada da seguinte forma:

- ✓ ND – Necessita desenvolvimento: na maioria das vezes não apresenta os comportamento descritos;
- ✓ AD – Adequado: consistentemente apresenta os comportamentos descritos; e
- ✓ SE – Supera Expectativa: apresenta comportamento acima do esperado.

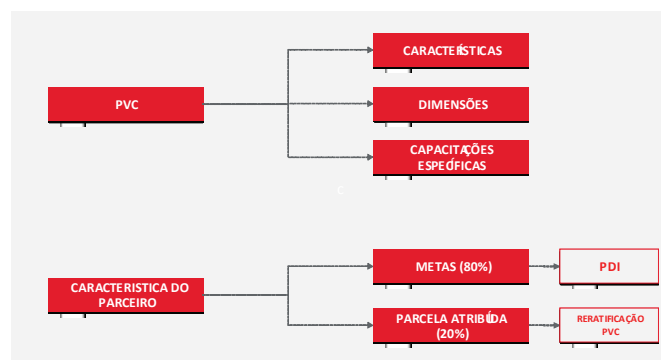


Figura 6.3 – Avaliação de desempenho

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.4 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1,6,7	Direção, Liderança, P&O, e Integrantes.	5	B e C	P&O	A, E	Direção, Liderança, P&O

Figura 6.4 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### d. Remuneração, reconhecimento e os incentivos.

Para remunerar, reconhecer e incentivar seus Integrantes, visando estimular o alcance de metas, a O-

debrecht Ambiental – Mauá utiliza as seguintes práticas:

- ✓ Participação nos Lucros e Resultados – PLR (Remuneração e Incentivo) (d.2011): todos os Integrantes que tenham trabalhado no ano-base são avaliados no cumprimento de metas preestabelecidas, como Assiduidade, Comportamento e Avaliação Individual. Por meio de uma pontuação será estabelecida a participação de uma parte dos resultados. A Participação nos Lucros e Resultados é um importante instrumento para propiciar o aumento da produtividade empresarial e a satisfação dos Integrantes, condicionado à celebração de acordo com a participação do sindicato, prevendo regras claras acerca de sua implementação;
- ✓ Avaliação das Características do Parceiro e o Plano de Vida e Carreira – PVC (Reconhecimento e Incentivo) (m.2013): forma de reconhecer a prática e o alinhamento à TEO e o amadurecimento na área, busca formas de incentivar o aprendizado e a capacitação por meio do PDI e a reflexão sobre sua carreira e realizações e suas expectativas para o futuro por meio do PVC;
- ✓ O Prêmio Destaque Qualidade (Reconhecimento e Incentivo) (m.2012): é o programa pioneiro da Rede de Conhecimento da Odebrecht, incorporando a cultura do registro e disseminação de ideias inovadoras nascidas e aprimoradas na prática cotidiana de servir clientes. Os Integrantes podem participar com seus projetos e os vencedores participam do Prêmio Destaque Odebrecht nas seguintes categorias:
  - Inovação;
  - Jovem Parceiro;
  - Meio Ambiente;
  - Relações com Comunidades;
  - Reutilização do Conhecimento; e

- Saúde e Segurança do Trabalho.
- ✓ Programa de Homenagem Anual (Reconhecimento) (m.2012): tem o objetivo de reconhecer os Integrantes pela dedicação, confiança e parceria durante o período em que contribuíram para a Sobrevivência, Crescimento e Perpetuidade da Organização Odebrecht. Todos os Integrantes são elegíveis a participar do PHA em celebração aos marcos de tempo de trabalho contemplados pelo programa. Em 2012 e 2013(m) houve uma revisão no programa que ajustou e ampliou os marcos de homenagem para: 10, 20, 25, 30, 40 e 50 anos; e
- ✓ Projeto Eficiência (Reconhecimento) (m.2012): o incentivo à criatividade dos Integrantes e ao desenvolvimento de melhorias e inovações nos produtos e processos é realizado também por meio de programas de incentivo ao desenvolvimento de projetos de inovação e melhoria, em todos os âmbitos da organização, que são:
  - Programa de Eficiência DS São Paulo/Sul/Minas Gerais;
  - Programa de Automação e Eficiência – Odebrecht Ambiental; e
  - Prêmio Destaque – Odebrecht S.A.

A Odebrecht Ambiental – Mauá tem participado desses programas, sendo que em 2013 teve um dos projetos inscritos reconhecidos nos prêmio A e B, no âmbito da Odebrecht Ambiental.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.5 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1,6,7	Direção, Liderança, P&O e Integrantes.	5	B e C	P&O	A, E	P&O

Figura 6.5 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

## 6.2 CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

### a. Necessidades capacitação e desenvolvimento.

Os Líderes realizam o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas, voltadas para o êxito de estratégias e para a melhoria do desempenho individual, com base em oportunidades e demandas que eles próprios identificam, apoiados na Avaliação das Características do Parceiro (d.2011).

Após a Avaliação das Características do Parceiro, Líder e Liderado conversam e propõem o PDI (m.2013) para o próximo ano. Junto ao PDI – Plano de Desenvolvimento Individual, que visa o levantamento das ações de Desenvolvimento (Educação pelo e para o Trabalho), os passos de carreira e os próximos programas mapeados (Substitutos identificados), é elaborado também o PVC – Plano de Vida e Carreira,

que é a reflexão sobre o momento de vida e carreira e projeções para o futuro.

Com essa metodologia, Líder e Liderado passam a dispor de uma oportunidade para identificar necessidade de capacitação, além de reforçar a importância da Pedagogia da Presença.

Com a introdução do PA, todos os Integrantes passam a descrever suas metas para o período. Assim, a necessidade de capacitação e desenvolvimento pode surgir de acordo com as ações traçadas para atendimento às metas, o que possibilita a melhoria do desempenho individual.

A necessidade de capacitação também pode ser identificada por meio das práticas e dos processos descritos nos procedimentos e instruções de trabalho de cada área, ou por necessidade de atualizações tecnológicas.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.6 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1,6,7	Direção, Liderança, P&O	5	B e C	P&O	A, E	Direção, Liderança, P&O

Figura 6.6 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Realização da capacitação e desenvolvimento.

As necessidades dos Integrantes são consideradas na concepção da forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento por meio da interação do Integrante com a Liderança e apoio da área de P&O.

Desta forma, as Liderança e os Integrantes participam da definição de qual a melhor forma de realização de sua capacitação, podendo ser, por exemplo, participação em cursos internos e externos, seminários, palestras, visitas, estágios em outras áreas e orientação.

A realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento é concebida por meio do Programa Geral de Treinamento (d.2005). Criado com o intuito de atingir os objetivos estratégicos, tem como base o PDI, buscando melhorias técnicas e comportamentais dos Integrantes por meio de cursos, palestras, visitas técnicas etc. Toda a capacitação é alinhada às metas da empresa e ao perfil de cargo de cada Integrante.

Os principais treinamentos corporativos, na Educação para o Trabalho (m.2011), disponibilizados junto aos Integrantes, para o desenvolvimento do seu conhecimento e de suas habilidades, incluindo o uso de metodologias voltadas para a busca da excelência do desempenho, de forma a reforçar a cultura para a excelência, são citados na figura 6.7.

Esses treinamentos visam aprimorar o conhecimento, o entendimento, a aceitação da Cultura, a competência da tarefa empresarial, a capacidade de desenvolver-se enquanto conduz a tarefa empresarial. Refor-

çam o compromisso como Líder educador. Os Programas de Jovem Parceiro e Jovem Ambiental visam à identificação dos Jovens trainees com desejo de construir uma carreira, buscando a realização pessoal e profissional, identificação com valores da Cultura Odebrecht, assegurando a sucessão das gerações e mobilidade para assumir constantes desafios em diferentes ambientes.

Eventualmente, Integrantes participam de treinamentos e reuniões dos comitês da Odebrecht, como o Comitê da Qualidade, Encontro de P&O, Encontro de Comunicadores, Encontro DS com Diretor, QSSTMA, a fim de buscar o alinhamento de metas, procedimentos e informações.

Programas	Público
Programa de Desenvolvimento de Empresário – PDE	Potenciais identificados pelos Líderes de Linha
Programa para Empresariamento – PPE	Potenciais identificados pelos Líderes de Linha
Programa de Formação em Suprimentos e Logística	Profissionais que atuam em Suprimentos/Logística de Contratos
Programa de Formação em Recursos Humanos	Profissionais que atuam em Recursos Humanos de Contratos
Programa Jovem Parceiro - JP	Jovens em busca de trabalho
Jovem Ambiental – JA	Jovens trainees
Seminário de PA	Líderes de Contratos
Programa de Formação em Finanças	Integrantes com formação universitária completa que possuam conhecimento em Finanças

Figura 6.7 – Principais programas e público alcançado

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.8 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1,6,7	Direção, Liderança, P&O	5	B e C	P&O	A, E	Direção, Liderança, P&O

Figura 6.8 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Avaliação da eficácia.

A eficácia dos programas de capacitação e de desenvolvimento (d.2009) é avaliada por meio do preenchimento do formulário “Pesquisa de Avaliação da Eficácia do Treinamento”.

O treinamento que não atingir o objetivo necessário para ser considerado eficaz deverá ter sua metodologia revista (m.2012) e ser novamente ministrado ao participante do treinamento.

Se a reavaliação não atingir o objetivo necessário, o Integrante será considerado inapto ao exercício das atividades e /ou conceitos contidos no respectivo treinamento e, se a liderança julgar necessário, outro Integrante receberá o treinamento em substituição ao primeiro.

Os treinamentos que compõem o Programa Geral de Treinamento são avaliados no seu término, usando-se o formulário de Avaliação de Treinamento, abrangendo os aspectos de organização, autoavaliação, aspectos didáticos e desempenho do instrutor.

Assim, em relação à sua utilidade na execução do trabalho e a sua eficácia no apoio à obtenção das estratégias da Odebrecht Ambiental – Mauá, os métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são avaliados por meio da avaliação de desempenho.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.9 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1, 6, 7	Direção, Liderança, P&O	5	B e C	P&O	A, E	Direção, Liderança, P&O

Figura 6.9 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### 6.3 QUALIDADE DE VIDA

#### a. Saúde ocupacional e segurança.

Os principais fatores relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados e revisados anualmente, como forma de melhorar o local de trabalho, por meio da atuação da área de Segurança e Saúde Ocupacional, que contempla principalmente os seguintes métodos;

- ✓ Estudos específicos conduzidos pelas áreas de P&O e Segurança;
- ✓ Levantamento dos riscos;
- ✓ Inspeções de segurança, realizadas por técnico de segurança, nas diversas áreas, atendendo a uma programação prévia ou não programada;
- ✓ Atuação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA; e
- ✓ Avaliações periódicas do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho – SESMT.

Essas informações são consolidadas pelas áreas de P&O e Segurança, para atender às estratégias e planos, e às necessidades de melhoria do ambiente de trabalho.

Nas áreas que demandam perigos e riscos são definidas pessoas capacitadas para acessá-las. Elas são identificadas como áreas restritas de acesso. As condições dos ambientes de trabalho são identificadas durante inspeções não programadas.

Assim, as principais ações, decorrentes das informações / resultados obtidos e relacionadas à melhoria do ambiente de trabalho, principalmente em relação aos aspectos de segurança e saúde ocupacional, de forma a deixá-lo mais seguro e mais saudável, ou seja, eliminado ou minimizando os perigos e riscos, são:

- ✓ CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) (d.2005) – visa à prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, buscando conciliar o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde de todos os Integrantes;
- ✓ PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional) (d.2005) – estabelece o controle de saúde física e mental do Integrante em função de suas atividades, e obriga à realização de exames médicos admissionais, periódicos, de mudança de função, de retorno ao trabalho e demissionais. O Médico do Trabalho analisa o PPRA e define os exames necessários de acordo com os riscos de cada atividade;

- ✓ Palestras de diversos temas são promovidas durante a Semana Integrada (m.2010), agregando valores, melhorando a qualidade de vida dos Integrantes;
- ✓ PPRA (Programa de Prevenção de Risco Ambiental) (m.2012) – os riscos químicos, físicos e biológicos são levantados, verificados e analisados com os objetivos de verificar o grau de eficácia das medidas de prevenção e mitigação dos perigos e riscos de Saúde e Segurança no Trabalho - SST, assegurar o cumprimento de parâmetros legislados e/ou de boas práticas de SST e garantir o atendimento às condições de SST na Odebrecht Ambiental – Mauá. A realização desse trabalho segue as etapas: antecipação e reconhecimento dos riscos; estabelecimento de prioridades e metas de avaliação e controle; avaliação dos riscos e da exposição dos Integrantes; avaliação da eficácia da prevenção de riscos ambientais; registro e divulgação dos dados. A abrangência dessa etapa de antecipação e reconhecimento deve considerar os Agentes Físicos, Químicos e Biológicos;
- ✓ LTCAT (Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho) (m.2012) – elaborado com o intuito de documentar os agentes nocivos existentes no ambiente de trabalho e concluir se estes podem gerar insalubridade para os trabalhadores eventualmente expostos. Somente é renovado caso sejam introduzidas modificações no ambiente de trabalho;
- ✓ Ginástica laboral – analisa a importância da reeducação postural, com a finalidade de valorizar a prática das atividades físicas como instrumento de promoção de saúde e prevenção de lesões como LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) (m.2012);
- ✓ Laudo ergonômico – analisa as condições laborais identificando possíveis oportunidades de melhorias no mobiliário dos postos de trabalho (m.2012).
- ✓ Realização de inspeções programadas ou não nos ambientes e postos de trabalho, para identificar possíveis situações de riscos de acidentes (m.2013);
- ✓ Treinamento de Espaço Confinado Trabalho em Altura, Brigada de Incêndio (m.2013);
- ✓ Campanha de imunização da gripe Hepatite A (m.2013) – prevenção de doenças infecto-contagiosas;
- ✓ Diálogo de Segurança – treinamento de curta duração realizado no início da jornada de trabalho

- (m.2013), no qual se obtêm e se transmitem informações referentes ao ambiente e riscos de cada área e/ou atividades, saúde e qualidade de vida;
- ✓ Encaminhamento médico dos Integrantes, caso haja alguma alteração em seu estado de saúde verificado nos exames admissionais e periódicos (m.2013);
- ✓ SESMT (Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho) dimensionado (m.2013), que usa conhecimentos multidisciplinares promovendo a saúde e a integridade física do Integrante dentro da organização;
- ✓ Fornecimento de EPIs certificados e aprovados (m.2013), necessários para desempenhar atividades específicas;

- ✓ Mapas de Risco – identificam os agentes de risco de cada área (m. 2014);
- ✓ Ordem de Serviço de Saúde e Segurança do Trabalho (m.2014) – é um formulário destinado à orientação do trabalhador, que descreve os riscos da sua atividade, procedimentos de segurança e proibições no seu dia a dia de trabalho, buscando a prevenção de possíveis acidentes.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.10 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1, 6	Direção, Gerência e SSTMA	3 e 5	B	SSTMA	B	P&O, SSTMA

Figura 6.10 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### b. Necessidades e expectativas das pessoas.

As necessidades e expectativas dos Integrantes da força de trabalho e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas (d.2010) para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a eles oferecidos, por meio das informações coletadas pela área de P&O.

Assim, a Odebrecht Ambiental – Mauá coloca à disposição de todos os Integrantes vários benefícios, incluindo serviços, programas e políticas, que são continuamente aprimorados. Esses benefícios se comparam com as práticas do mercado (m.2012), conforme figura 6.11.

Benefício	Odebrecht Ambiental – Mauá	Odebrecht Ambiental outras unidades	Mercado
Odeprev Odebrecht Previdência	Integrante pode contribuir regularmente com até 12% do salário, e esporadicamente com qualquer valor. Empresa contribui de 3 formas sobre o valor depositado.	Integrante pode contribuir regularmente com até 12% do salário, e esporadicamente com qualquer valor. Empresa contribui de 3 formas sobre o valor depositado pelo Integrante.	A empresa contribui com 50% do valor de contribuição que o empregado realiza.
Assistência Médica	90% subsidiado pela empresa – plano familiar	Coparticipação em consultas (30%) e exames (20%) – plano individual	Coparticipação em consultas (35%) e exames (25%) – plano individual
Assistência Odontológica	50% subsidiado pela empresa para Integrante	Coparticipação	Custo total do empregado
Auxílio-Creche	R\$ 122,50	Média de R\$ 125,00, podendo variar de acordo com o Dissídio Coletivo	R\$ 250,00
Auxílio-Funeral	Cobertura até R\$ 5.000,00	Cobertura até R\$ 5.000,00	Cobertura até R\$ 3.000,00
Vale-Alimentação	R\$ 22,50, variação por dias úteis mês	R\$ 30,00 – 22 tickets mês	R\$ 30,00 – 22 a 24 tickets mês
Adicional para dirigir	R\$ 198,00	Média de R\$ 198,00, podendo variar de acordo com o Dissídio Coletivo	Não possui
Convênio Farmácia	Descontado no mês subsequente em folha – limite de R\$ 100,00	Limite de 10% do salário; Desconto em folha.	Parcelamento em até 2 x no limite de R\$ 200,00
Prêmio por tempo de casa	Medalha	Medalha	Prêmios por valor determinado
Restaurante na empresa	95% subsidiado pela empresa	Não possui	70% subsidiado pela empresa
Vale-Refeição	95% subsidiado pela empresa	95% subsidiado pela empresa	70 a 80% subsidiado pela empresa
PLR	Baseado na nota da Avaliação de Desempenho	Baseado no Programa de Ação (80% Metas/20% Avaliação Líder)	Valor definido em Acordo Sindical de acordo com Resultado
Seguro de Vida	100% custeado pela empresa. Os beneficiários recebem 24 ou 48 vezes o salário do Integrante em casos de óbito ou invalidez.	100% custeado pela empresa. Os beneficiários recebem 24 ou 48 vezes o salário do Integrante em casos de óbito ou invalidez.	Custeado pela empresa – 100% – 12 x salário base
Seguro de Vida complementar cônjuge	Desconto de 0,33% do salário.	Desconto de 0,33% do salário.	Não possui
Bolsa de Estudo	Subsidia até 50% do valor da Graduação, Pós e Cursos Técnicos.	Subsidia até 50% do valor da Pós-Graduação	Subsidia entre 30 a 50% do valor de Graduação e Pós

Figura 6.11 – Comparação dos Benefícios

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.12 informações sobre abrangência, integra-

ção, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1,6,7	Direção, Liderança, P&O e Integrantes.	5	B e C	P&O	A, E	Direção, P&O

Figura 6.12 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Bem-estar, satisfação e comprometimento.

O bem-estar, a satisfação e o comprometimento dos Integrantes são diagnosticados por meio de pesquisa. Para aplicação dessa pesquisa é utilizado o formulário de Pesquisa de Aderência às Características do Parceiro Odebrecht Ambiental (m.2013). A pesquisa é realizada por meio de um questionário estruturado com perguntas fechadas, que todos os Integrantes são convidados a responder. Na mensuração dos dados, se for apontado 10% de insatisfação identificada em alguns dos itens abordados, estes serão tratados por meio de um plano de ação. Caso não seja atingido esse índice de insatisfação, não haverá tratamento, apenas dados comparativos.

Adicionalmente, também utilizamos a Pesquisa de Benefícios (d.2012) feita na região por ocasião da data-base. Nessa pesquisa, avaliamos os valores prati-

cados de acordo com o mercado. São eles: vale-refeição, vale-alimentação e demais benefícios. Verificamos esse comparativo para alteração ou não nos valores praticados pela Odebrecht Ambiental – Mauá.

Consideramos a Avaliação das Características do Parceiro também como ferramenta de avaliação da satisfação do Integrante. Esta ocorre por meio de um diálogo franco, objetivo e direto, entre Líder e Liderado, apresentando dados que contribuem para o processo de melhoria e desenvolvimento dos Integrantes. Esses dados serão tratados na relação direta Líder e Liderado com apoio de P&O.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.13 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1, 6, 7	Direção, Liderança, P&O e Integrantes.	5	B e C	P&O	A, E	Direção, P&O

Figura 6.13 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### d. Qualidade de vida.

A Odebrecht Ambiental – Mauá preocupa-se com a qualidade de vida da sua força de trabalho. Além das práticas apresentadas, oferece outras ações com o objetivo de assegurar o conforto e a tranquilidade dos Integrantes e seus familiares.

Destacam-se como ações desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida dos Integrantes fora do ambiente de trabalho:

- ✓ Confraternização – Fim de Ano (d.2005) – promove a integração e valorização dos Integrantes;
- ✓ Campanha de imunização da gripe H1N1 (m.2007) – visa à imunização e prevenção de gripe;
- ✓ Palestras sobre Saúde (m.2011) – abordam temas como atividade física x qualidade de vida;
- ✓ Campanha de Tabagismo em parceria com a Secretária de Saúde Municipal (m. 2011) – visa à orientação e prevenção quanto ao fumo;
- ✓ Capacitação dos Integrantes no controle e combate à Dengue (m.2011), parceria realizada com a Secretária de Saúde Municipal, para identifica-

ção de possíveis focos e proliferação do mosquito transmissor no município

- ✓ Palestras e Campanhas sobre Drogas (m.2012) – visam à orientação e prevenção quanto ao uso de drogas ilícitas;
- ✓ Odeprev – Previdência Privada – visa promover a qualidade de vida no pós-carreira (m.2012);
- ✓ Caminhada Socioambiental (m.2013) – ação realizada com a participação de outra unidade, que tem como objetivo envolver os Integrantes e familiares para o interesse em atividades físicas;
- ✓ Campanha de aferição de pressão arterial dos Integrantes (m.2013) – visa ao controle de saúde e dos Integrantes;
- ✓ Bolsa de Estudos – visa aumentar a empregabilidade e o conhecimento (m.2013); e
- ✓ Plano de Saúde e Plano Odontológico – visa promover qualidade de vida do Integrante e de sua família (m.2014).

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 6.14 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os Integrantes	1, 6	Direção, Gerência e SSTMA	3 e 5	B	P&O, SSTMA	B	Direção, P&O, SSTMA

Figura 6.14 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado



**7 – PROCESSOS**

**ODEBRECHT**  
Ambiental

### 7.1 Processos da cadeia de valor

#### a. Requisitos dos produtos e processos.

Os requisitos aplicados pela Odebrecht Ambiental – Mauá em seus produtos e processos da cadeia de valor são determinados em alinhamento com as diretrizes estratégicas do PA, definido nas reuniões entre DS e DC e revisado anualmente. Os requisitos são desdobrados em Programas de Ação para o ano entre DC e Gerentes (d.2008) e entre Gerentes e Liderança (m.2013), acompanhados bimestralmente em reuniões de acompanhamento, provocadas pela Liderança das partes envolvidas.

A definição e o refinamento dos requisitos dos produtos e processo da cadeia de valor são realizados com base nas legislações e normas vigentes e no emprego da Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), tendo em vista as necessidades das partes interessadas:

- ✓ do acionista, identificadas nas reuniões entre DS e DC, como descrito nos Critérios 1 e 2;
- ✓ do cliente, identificadas por meio das diversas pesquisas de satisfação citadas no Critério 3 e da relação diária com o cliente durante a realização das atividades;
- ✓ do Poder Concedente, definidas no contrato de concessão e acompanhadas mensalmente por meio do Relatório Mensal (ARSAE), de ofícios recebidos diariamente e das pesquisas de satisfação de serviço e de atendimento, como também descrito nos Critérios 3 e 4;
- ✓ da comunidade, por meio da pesquisa anual do IBOPE no Município, de eventos realizados junto às comunidades e também diariamente durante a realização das atividades, como descrito no Critério 4;

- ✓ dos Integrantes, definidas no acordo sindical e identificadas tanto por meio da relação Líder-Liderado quanto pelas avaliações de desempenho citadas no Critério 6; e
- ✓ dos fornecedores, por meio de reuniões e informações obtidas de feedback durante a realização da avaliação de desempenho do fornecedor, durante as inspeções de segurança e das reuniões da CIPA, como descrito no Item 7.2.

Dentre os processos da cadeia de valor, determinam-se então os processos principais e aqueles considerados de suporte, conforme o Mapa de Processos (figura 7.1):

- ✓ Processos Principais – Processos que atendem aos principais requisitos do negócio, cujos resultados impactam diretamente aos clientes; e
- ✓ Processos de Suporte – Processos responsáveis por fornecer produtos ou serviços aos outros processos, assim como por definir as normas e diretrizes a serem seguidas pelos demais processos.

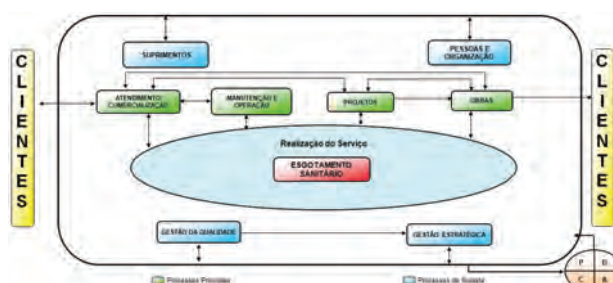


Figura 7.1 – Mapa de Processos

A figura 7.2 demonstra especificamente para os Processos Principais os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.

Processo	Partes Interessadas	Requisito	Indicador
Atendimento e Comercialização	Acionista Cliente Sociedade Órgão Regulador	Obter a excelência na satisfação e qualidade do atendimento ao Cliente por meio da prestação de um serviço adequado. Obter excelência na qualidade de atendimento, buscando elevar a imagem da empresa perante o Cliente.	Índice de adequação do sistema de comercialização dos serviços (IACS)
			Índice de eficiência na prestação de serviços e atendimento ao público (IESAP)
			Tempo médio de atendimento 0800
			Ocorrências de caráter comercial
			Tempo médio de espera atendimento na agência
			Tempo médio de atendimento na agência
			Qualidade do atendimento – Pesquisa de satisfação
			Valor de estorno anual
			Número de troca de hidrômetros
			Acompanhamento do faturamento
Manutenção e Operação	Acionista Cliente Sociedade Órgão Regulador	Coletar e afastar os esgotos domésticos gerados nos imóveis de Mauá. Assegurar a regularidade e operação de todo o sistema (ligação, coleta, afastamento e destinação do esgoto). Contribuir para a qualidade de vida da população.	Índice de obstrução de redes coletoras (IORC)
			Índice de obstrução de ramais domiciliares (IORD)
			Desobstrução de Rede de Esgoto
			Desobstrução de Ramais de Esgoto
			Ocorrência de falta ou má pavimentação
			Produtividade das equipes de campo
			Vistorias para retirada de águas pluviais (d. 2013)
Projetos	Acionista Cliente Sociedade Órgão Regulador	Planejar e projetar prolongamentos e extensões de redes coletoras de esgotos, buscando atender com excelência o objetivo dos clientes.	Planejamento e projeto de obras
			Diretrizes técnicas de esgotamento sanitário
Obras	Acionista Cliente Sociedade Órgão Regulador	Executar todas as obras do sistema de coleta de esgoto sanitário no Município, de acordo com os projetos, normas e procedimentos vigentes, garantindo a qualidade da prestação dos serviços.	Interligações e retiradas de lançamentos
			Ligações de esgoto no prazo
			Nº de novos clientes

Figura 7.2 – Requisitos e Indicadores dos Processos Principais

Já para os Processos de Suporte, os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de de-

sempenho estão apresentados na figura 7.3.

Processo	Partes Interessadas	Requisito	Indicador
Suprimentos	Fornecedores Integrantes Acionista	Suprir a Odebrecht Ambiental - Mauá, com materiais, insumos, produtos e serviços, objetivando a qualidade e a eficiência, atendendo padrões de prazo com menor custo possível.	IQF – Índice de qualidade do fornecedor
			Acuracidade de saldos
			Indicador de nível de serviço
			Índice de atraso nas entregas
			Índice de desempenho de prestadores de serviço
Pessoas e Organização	Integrantes Acionista	Selecionar, desenvolver, capacitar, remunerar e promover saúde e segurança no trabalho aos Integrantes.	Taxa de frequência simples de atendimento ambulatorial (TFSA)
			Taxa de frequência sem afastamento (TFSAF)
			Taxa de frequência com afastamento (TFCAF)
			Taxa de frequência total (TFT)
			Taxa de gravidade (TG)
			% de horas de treinamento
			Índice de saúde auditiva (ISA)
			Taxa de doenças ocupacionais (TDORT)
			Taxa de ausentismo por doenças relacionadas ao trabalho (TADORT)
			Taxa de ausentismo por doenças não relacionadas ao trabalho (TANRT)
Gestão da Qualidade	Acionista Cliente Órgão Regulador	Assegurar a melhoria contínua da eficiência do SGQ	Índice de criatividade dos Integrantes
			Pesquisa de satisfação dos serviços prestados
Gestão Estratégica	Todas as partes interessadas	Assegurar a eficácia e melhoria contínua do SGQ	Lucro econômico
			Receita líquida
			Resultado líquido
			EBITDA

Figura 7.3 – Requisitos e Indicadores dos Processos de Suporte

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.4 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as partes interessadas e processos	Todos os critérios	Direção, Liderança, Partes Interessadas e Qualidade	1, 2, 3 e 4	A, B e C	Liderança, Qualidade	A, B e E	Direção, Liderança, Qualidade

Figura 7.4 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Projeto dos processos.

Os processos da cadeia de valor são estabelecidos para atender aos requisitos atuais e futuros advindos do ciclo de planejamento estratégico (item 2.1), no qual, durante seu ciclo de elaboração, são realizadas análises do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e pontos fracos) no cenário de atuação, para identificar as necessidades de novos processos.

Uma vez identificada a necessidade de estabelecimento de um novo processo, ainda no ciclo do PA, por meio do desdobramento, são definidos uma Gerência e um responsável pelo desenvolvimento desse processo.

Em alinhamento com as diretrizes do procedimento PR.001.QDL (d.2004) e com a seção 5.1 do Manual do SGQ, utilizando de reuniões de desenvolvimento com os Integrantes necessários e praticando metodologias como PDCA, DMAIC (m.2012), FTA, 5W2H, dentre outras, esse responsável desenvolve o procedimento para a execução desse novo processo.

Durante as etapas de desenvolvimento do processo são identificados seus principais requisitos, incorporando as informações de diversas fontes (como es-

pecificações dos clientes, normas técnicas, pesquisas de satisfação, requisitos regulamentares, consultorias e informações de *benchmarking*). Posteriormente ao desenvolvimento do processo, são definidos indicadores de desempenho, com o objetivo de acompanhar a eficácia de seu funcionamento.

No que se refere ao projeto de novos produtos, existem os procedimentos PR.011.GOP (d.2005) e PR.012.GOP (d.2005), nos quais são definidas, respectivamente, as etapas para planejamento de novos produtos e da execução desses produtos. Existem também instruções de trabalho (m.2013) específicas para uma das etapas do planejamento, que são:

- ✓ Realização de vistoria de viabilidade (IT.037.P&P);
- ✓ Levantamento topográfico (IT.038.P&P);
- ✓ Projeto executivo, orçamento e desenho (IT.039.P&P);
- ✓ Solicitação de autorização ao Poder Concedente (IT.043.P&P);
- ✓ Locação em campo do projeto executivo (IT.040.P&P);
- ✓ Execução do produto (PR.012.GOP);
- ✓ Levantamento cadastral do produto realizado (IT.041.P&P); e
- ✓ Desenho e cadastro do produto no sistema (IT.042.P&P).

Após a identificação da viabilidade de construção do produto, é feito um levantamento topográfico no local, com o objetivo de mapear as características do terreno de intervenção. Com essas informações, é feito o dimensionamento hidráulico e executivo do produto, de forma a garantir sua conformidade com a norma ABNT NBR 9149/1986, assim como é feito também o orçamento desse produto e seu desenho técnico para a obra, que consistem no projeto executivo.

Com a conclusão do projeto executivo do orçamento, a execução desse produto no local de interesse é submetida à autorização da ARSAE. Após a autorização ou a não desautorização por parte desta, o

projeto executivo é demarcado em campo e o produto é executado.

Após a conclusão da execução do produto, é feita a verificação da conformidade do mesmo com as exigências da norma citada. Caso atenda às exigências, o produto é representado por meio do desenho “As Built” e registrado no banco de dados do sistema de informações geográficas (GISAqua), citado em 5.1, e o produto passa a fazer parte do sistema operado pela concessionária.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.5 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	Todos os critérios	Direção, Liderança, Qualidade	2, 3, 4 e 5	A, B, C e D	Liderança, Qualidade	A, B, C e E	Direção, Liderança, Qualidade

Figura 7.5 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Atendimento aos requisitos.

Todos os processos da cadeia de valor da Odebrecht Ambiental - Mauá são vinculados ao menos a um procedimento e um indicador de desempenho, podendo estes ser complementados e aperfeiçoados por outros indicadores e instruções de trabalho.

Por meio desses indicadores de desempenho (figura 7.2 e 7.3) é assegurado o atendimento aos requisitos desses processos. Esses indicadores são acompanhados mensalmente (d.2005) por meio do SGQ, e analisados criticamente nas RAMs (m.2012), nas reuniões do Comitê Interno da Qualidade (m.2011) e durante a prestação de contas ao Poder Concedente por meio do Relatório Mensal.

Os principais requisitos de desempenho dos processos são assegurados, também, pela adoção plena desses processos ao SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade (certificado em conformidade a Norma ISO 9001:2008), que constitui elemento importante para a manutenção e melhoria dos mesmos, pois assegura a existência de padrões de trabalho, determinados em procedimentos, instruções de trabalho, normas, manuais, projetos, informativos, formulários, sistemas, que mantêm o controle dos principais requisitos.

É por meio dos procedimentos do SGQ que os processos são padronizados, de modo a garantir a qualidade e a conformidade desses processos com as normas e legislações vigentes. Esses procedimentos são elaborados conforme descrito no procedimento PR.001.QLD, citado em 7.1.b, que contempla a reali-

zação de 8 etapas, conforme a figura 1.6 (ver Critério 1).

Havendo desvios e eventuais não conformidades no processo, seja durante auditorias do SGQ ou durante a realização dos processos, estes são tratados e melhorados por meio da implantação de relatórios de Solicitação de Ações Corretivas (SACs) (d.2004). Essas SACs passaram a ser conhecidos como Ocorrências e a ser abertas por meio do sistema GIROWeb (m.2014), que fornece ferramentas de análise de desvios, como o diagrama de Ishikawa e FTA, e possibilita maior controle sobre estes e sobre a efetividade das ações tomadas.

As não conformidades de indicadores de desempenho são detectadas quando este não atinge a meta por três meses consecutivos e sua disposição também deve ser realizada por meio de uma ocorrência como relatado acima.

As ocorrências geradas são abertas por quem identificou a falha e encaminhadas ao gestor do processo ou indicador não conforme, que, junto a seu Líder, é responsável pela análise crítica e posterior ação corretiva a ser aplicada, que deve ser registrada por meio do sistema e no campo de ações previstas do indicador, quando necessário.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.6 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os processos da cadeia de valor	Todos os critérios	Direção, Liderança, Integrantes, Qualidade	Todos	A, B, C e D	Liderança, Qualidade	A, B, D e E	Direção, Liderança, Qualidade

Figura 7.6 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### d. Análise e melhoria dos produtos e dos processos.

As principais práticas para análise e melhoria dos processos são:

- ✓ As reuniões do Comitê Interno da Qualidade (d. 2011), no âmbito da unidade, nas quais Integrantes atuantes em cada processo mensalmente se reúnem como facilitadores do SGQ para analisar os indicadores de desempenho, bem como discutir, propor, acompanhar e controlar possíveis melhorias nos processos;
- ✓ Os fóruns das comunidades de conhecimento (m.2011), no âmbito da Odebrecht Ambiental, são espaços intranet onde Integrantes com interesses comuns, envolvidos em diferentes contratos e com profundo conhecimento sobre os temas pertinentes às suas comunidades, interagem com o objetivo de compartilhar conhecimento e aprendizados, apoiar projetos e contribuir para o desenvolvimento de novos negócios;
- ✓ As RAMs (m.2012), ainda no âmbito da unidade – analogamente às reuniões do comitê, entretanto envolvendo não apenas os facilitadores, mas sim os responsáveis pelos processos envolvidos –, ocorrem bimensalmente e são utilizadas para análise e proposta de melhorias nos processos e produtos da unidade; e
- ✓ Os encontros semestrais das unidades Integrantes da DS São Paulo/Sul/Minas Gerais (m.2012), em que Gerentes das unidades envolvidas e Integrantes chave que estão desenvolvendo projetos de melhoria, a serem explicados adiante, se encontram semestralmente. Nesse dia são feitas demonstrações das concentrações e melhores práticas de cada unidade, o que possibilita uma aproximação e parceria entre elas, facilitando a divulgação de boas práticas para realização de *Benchmarking*.

Concomitantemente, oportunidades de melhoria são também identificadas tanto em auditorias do SGQ, ou mesmo por qualquer Integrante, em qualquer situação, seja internamente ou durante a participação em feiras, eventos e *workshops* relativos ao negócio.

Caso seja identificada uma oportunidade de melhoria nos processos, é aberta uma ocorrência (m. 2014); anteriormente conhecida como Relatório de Ação Preventiva (RAP), esta é encaminhado ao gestor do processo, quando não aberta pelo próprio, que deve analisar a sugestão de melhoria e avaliar sua aplicação, registrando nesse relatório as tratativas seguintes.

Uma vez identificadas organizações de referência por meio das práticas acima ou como citado em 1.2 e 1.3, a unidade busca conhecer as características dos produtos e dos processos dessas outras organizações de referência para melhorar os próprios. Para tal, podem ser realizadas visitas de *Benchmarking*, descritas em 1.2 e 1.3.

Nos últimos anos, devido ao aperfeiçoamento dos processos e das melhorias implantadas, a Odebrecht Ambiental – Mauá tem intensificado a realização e a recepção de visitas para *Benchmarking* por outras organizações de referência e unidades de negócio da Odebrecht Ambiental. Diante disso, foi criado o procedimento PR.042.QLD. (m. 2014), que padroniza o processo de registro da execução da visita a organizações de referência, bem como de recepção e demonstração dos processos aos visitantes interessados.

Os critérios de seleção das organizações de referência e as formas de obtenção e utilização dessas informações estão descritos em 1.2 e 1.3.

O incentivo à criatividade dos Integrantes e ao desenvolvimento de melhorias e inovações nos produtos e processos é realizado também por meio de programas de incentivo ao desenvolvimento de projetos de inovação e melhoria, em todos os âmbitos da organização, que são:

- ✓ Programa de Eficiência DS São Paulo/Sul/Minas Gerais;
- ✓ Programa de Automação e Eficiência – Odebrecht Ambiental; e
- ✓ Prêmio Destaque – Odebrecht S.A.

Desde 2012 a unidade tem participado desses programas, sendo que em 2013 teve um dos projetos inscritos reconhecidos nos prêmios A e B, no âmbito da Odebrecht Ambiental.

Fruto de uma iniciativa do Comitê Interno da Qualidade, a Caixa de Sugestões (m. 2014) tem o intuito de disseminar o incentivo a boas ideias, também no âmbito das equipes de campo, em que todos os Integrantes podem preencher um formulário simples com suas contribuições e sugestões para melhorias dos produtos e processos da unidade.

Estão apresentados na figura 7.7 a seguir exemplos de melhorias e inovações implantadas nos processos da Odebrecht Ambiental – Mauá, grande parte das quais oriundas de ideias do Comitê Interno da Qualidade e de oportunidades de melhorias identificadas nas RAMs.

Processo	Melhorias e inovações implantadas	Benefício
Manutenção e Operação	OSMobile – Implantação da ferramenta gerencial para automatização do processo de ordens de serviço (m. 2012)	Permite a execução de ordens de serviço com a utilização de um sistema automatizado enviando informações de rotas, fotos de antes e depois do início dos serviços, status dos serviços e demais informações em tempo real para central de programação.
Manutenção e Operação	Indicadores de Produtividade (m. 2012) e Performance das equipes de Campo (m. 2014)	Monitoramento do desempenho das equipes de campo, pela combinação dos indicadores de produtividade e performance, que demonstra, respectivamente, a gestão do tempo das equipes por parte da programação e supervisão e a qualidade da execução do serviço por parte da equipe.
Manutenção e Operação	ArcGIS / GISAqua – Mudança no sistema de geoprocessamento para o sistema corporativo (m. 2013)	Mais ferramentas para gestão e análise do sistema de esgotamento sanitário em operação; Possibilidade de consulta via internet por qualquer Integrante.

Processo	Melhorias e inovações implantadas	Benefício
Atendimento e Comercialização	SAI – Implantação do Sistema de Gestão e Controle do Atendimento Presencial (m. 2012)	Possibilidade de gerenciamento dos atendimentos, como medição do tempo de espera para atendimento; Medição do tempo de atendimento, com filtros como serviço e atendente; possibilidade de emissão de relatórios específicos com diversos filtros, como atendente, serviço, senha etc.
Atendimento e Comercialização	Avaya – Sistema de Gestão e Controle do Atendimento Telefônico. (m. 2012)	Possibilidade de gerenciamento de todos os atendimentos telefônicos, permitindo analisar todos os status das ligações: perdas, atendidas, transferidas para SA-MA, fora do horário de expediente etc.; Possibilidade de acompanhar outros indicadores de desempenho, como o tempo de espera de atendimento, bem como tempo de atendimento exato; Melhor avaliação do atendimento por meio da gravação das ligações.
Atendimento e Comercialização	CIM (Comitê interno de micromedição), no âmbito da Odebrecht Ambiental. (m. 2013)	Por meio do CIM, comitê criado por iniciativa da unidade, Integrantes das áreas de micromedição e hidrometria se reúnem periodicamente para discussão de assuntos relacionados ao tema, o que possibilita a difusão de melhores práticas, tecnologias e novidades de cada unidade.
Atendimento e Comercialização	Criação do documento: “Critérios para homologação de novos fornecedores de hidrômetros” (m. 2013)	Com a criação desse documento já foram homologados dois novos fornecedores de medidores de água (hidrômetros), o que possibilitou facilidades de negociação como: preço, prazo de entrega e valor de carcaça.
Atendimento e Comercialização	Implantação de novos tipos de medidores de água (m. 2013)	Antes só eram utilizados medidores velocimétricos classe B. Passaram a ser utilizados medidores especiais, tais como: velocimétrico classe volumétrico, ultrassônico, velocimétrico unijato de classe metrológica C.
Atendimento e Comercialização	Implantação de sistema de sistema de medição de esgoto (SME) (m. 2012)	Foram estudadas alternativas para medição de esgoto a serem aplicadas em locais onde o cliente possui fonte alternativa no abastecimento de água ou incorpora água em seu processo industrial.
Atendimento e Comercialização	Pagamento com cartão de débito na agência de atendimento (m. 2013)	Maior facilidade ao cliente na agência de atendimento: anteriormente, ele precisava ir ao banco e retornar à agência; hoje pode realizar o pagamento durante o próprio atendimento.
Atendimento e Comercialização	Máquina de cartão para pagar a conta na hora do corte (m. 2014)	Facilidade no pagamento das tarifas atrasadas para o cliente e redução de custo de corte e religação para a empresa, uma vez em que, com a regularização por parte do cliente, a atividade deixa de ser necessária.
Projeto	Utilização de projetos com planta e perfil (m. 2012)	Melhor demonstração das interferências, diminuindo os erros e facilitando a execução da obra.
Projeto	Substituição do indicador de desempenho (m. 2013)	Todas as etapas do processo de projeto passaram a ser monitoradas, e não mais apenas a etapa inicial.
Projeto	Implantação da planilha de dimensionamento (m. 2013)	Todas as novas redes de esgoto a serem implantadas devem ser dimensionadas através da planilha de dimensionamento, que garante a conformidade do produto projetado com as normas vigentes.
Obras	Utilização da tecnologia de captação em tempo seco e de tubos de ferrocimento (m. 2014)	Essas tecnologias permitem a expansão do sistema de coleta de esgoto em áreas edificadas de forma desordenada, em que não há viabilidade técnica de construção de redes convencionais.
Obras	Criação da Gerência de Engenharia (m. 2012)	Foco no gerenciamento das obras de investimento de grande porte, como a construção da Estação de Tratamento de Esgoto e a infraestrutura necessária para tratamento.
Obras	Utilização da Blindagem Metálica como Escoramento de Valas (m. 2012)	Maior produtividade e segurança na execução da obra, devido à eficácia de segurança e facilidade de manuseio desse escoramento quando comparado aos demais.
Gestão Estratégica	Criação do Comitê da Qualidade (m. 2011)	Difusão dos conceitos da ISO 9001:2008 e da importância e das responsabilidades de cada Integrante dentro do Sistema de Gestão da Qualidade.
Gestão Estratégica	Implantação do Ciclo de PA (Programa de Ação) (m. 2012)	Alinhamento da unidade às práticas estratégicas da organização. É uma ferramenta importantíssima de planejamento, acompanhamento, avaliação e julgamento das metas estabelecidas entre Líder e Liderado. A implantação dessa ferramenta, além de consolidar essa prática da Odebrecht dentro da unidade Mauá, garante a realização formal do ciclo PAAJ dentro da unidade.
Gestão da Qualidade	Caixa de Sugestões (m. 2013)	Disponibilização de uma caixa para que os Integrantes de campo possam contribuir com sugestões de melhorias nos processos e produtos da organização.
Gestão da Qualidade	Criação de uma metodologia de avaliação dos auditores internos (m. 2012)	Possibilita a análise do perfil e desempenho do auditor, de forma a garantir a melhoria contínua das auditorias e a consequente melhoria nos processos da Odebrecht Ambiental.
Gestão da Qualidade	Implantação do Sistema GIROWeb – Sistema de Gestão Integrada com informatização dos documentos e registros do sistema de Gestão da Qualidade (m. 2012)	O GIROWeb descentraliza e viabiliza o amplo acesso às informações do sistema da qualidade, assim como dá garantia de que todos os Integrantes possam visualizar sempre a versão vigente dos documentos, com mais rapidez e sem a necessidade de uso de papel.
Gestão da Qualidade	Implantação do módulo de ocorrências no GIROWeb (m. 2013)	Com a implantação desse módulo no sistema, as antigas SACs e RAPs passam a ser registradas via sistema como ocorrências, o que possibilita uma gestão muito mais ampla no seu acompanhamento e registro.
Suprimentos	Implantação do “Serviço de Rastreamento veicular” (m. 2014)	Controle da localização dos veículos, velocidade média de percurso etc. em tempo real.
Suprimentos	Implantação da central de compras corporativa	Com o processo de compras centralizado, a gama de fornecedores para todas as unidades é maior, garantindo melhores preços e qualidade.
Suprimentos	Criação do Portal Odebrecht Ambiental e da lista de fornecedores aceitáveis	A lista de fornecedores aceitáveis contém os diversos fornecedores de produtos considerados críticos, homologados pela Odebrecht Ambiental.
Pessoas e Organização	Plano de Cargos e Salários	Reconhecimento dos Integrantes com a possibilidade de crescimento justo em todos os ambientes da organização
Pessoas e Organização	Implantação da Avaliação de Desenvolvimento dos Integrantes	A avaliação é uma forma de reconhecer a prática e o alinhamento do Integrante à filosofia da empresa, bem como o amadurecimento da unidade em relação às diretrizes da organização.

Figura 7.7 – Melhorias e inovações implantadas nos processos

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.8 informações sobre abrangência, integração,

controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os processos da cadeia de valor	Todos os critérios	Direção, Liderança, Integrantes, Qualidade	Todos	A, B e C	Liderança, Qualidade	A, B, C e E	Direção, Liderança, Qualidade

Figura 7.8 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

## 7.2 Processos relativos a fornecedores

### a. Necessidades e expectativas dos fornecedores.

Para fornecedores de serviços, as necessidades e expectativas são identificadas, analisadas, compreendidas e utilizadas para definição e melhoria das práticas, das políticas e dos programas relativos aos fornecedores, por meio de reuniões (d.2003).

Também são consideradas as informações obtidas de feedback durante a realização da avaliação de desempenho do fornecedor, durante as inspeções de segurança e as reuniões da CIPA.

Durante o processo de contratação, procuramos entender as melhores formas de adequar as nossas expectativas orçamentárias e de atendimento às demandas e à capacidade de execução dos fornecedores, de forma sustentável.

Ao longo das parcerias, ajustes são feitos para garantir a continuidade do fornecimento, sem prejuízo das partes, por meio de reuniões, sempre que necessário, que podem determinar eventuais revisões contratuais.

Para fornecedores de materiais, as necessidades e expectativas são identificadas durante o processo de

compra, em que efetivamente é comunicado o que cada parte quer da parceira, e firmado o acordo de fornecimento (pedido de compra).

Destaque para o adiantamento de recebíveis por meio do fundo de investimentos em direitos creditórios – FIDC (m.2010), que permite o recebimento antecipado das vendas com isenção de IOF e melhores taxas de juros.

Os principais canais de relacionamento com os fornecedores e a principais informações veiculadas por meio desses canais estão apresentados na figura 7.9.

Canais de relacionamento	Informações veiculadas
Reuniões e visitas	Avaliação de desempenho e feedback
Email – Web site – telefone	Administrativas, tais como serviços a serem executados, prazos das atividades, comunicação de não conformidades
CD com especificações técnicas	Relaciona os materiais homologados, especificações técnicas, desenhos
Treinamentos	Qualificação nos procedimentos e atualização técnica

Figura 7.9 – Canais de relacionamento

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.10 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os fornecedores	2 e 7	Direção, Liderança, Qualidade	2, 4	B, C e D	Logística, Compras Corporativa e Gestores de contrato	A, B e D	Logística e Compras Corporativa

Figura 7.10 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Qualificação e seleção de fornecedores.

A gestão de fornecedores é realizada conforme figura 7.11. Esse processo abrange a qualificação, o relacionamento e a gestão do desempenho dos fornecedores. Qualquer fornecedor cujo material ou serviço venha a ser identificado como crítico é classificado de acordo com os principais tipos de fornecimento, considerando-se também a sua importância para o negócio da Odebrecht Ambiental – Mauá. No caso de materiais, existe o suporte da central de compras corporativa (m.2009), que desenvolve a seleção, homologação e gestão de relacionamento com esses fornecedores, visando ganho em escala, padronização de materiais entre as unidades e a consolidação de parcerias.

Para o fornecimento de materiais, a Odebrecht Ambiental – Mauá, por meio da área de Logísti-

ca/Almoxarifado, registra no sistema integrado MyWebDay a solicitação de compra dos produtos considerados críticos, que é direcionada para a central de compras corporativa, a qual identifica na relação de fornecedores homologados os que podem atender a demanda nos requisitos de qualidade e prazos preestabelecidos e realiza a negociação com o fornecedor que oferece as melhores condições para a organização.

Com referência aos fornecedores de serviços, cada área da unidade tem a autonomia da contratação (específica de seu negócio), sendo responsável pela identificação, pelo acompanhamento e pela avaliação dos mesmos, considerando as exigências da organização quanto ao atendimento aos requisitos legais, de segurança, ambientais e de capacidade técnica.

Os fornecedores são selecionados e qualificados de acordo com sistemática de desenvolvimento e avaliação, estabelecendo-se parceria e compromissos duradouros para assegurar a melhor qualidade no fornecimento de materiais e serviços, cujos critérios contemplam:

- ✓ Avaliação comercial e financeira de novos fornecedores – para todos os candidatos, deve ser solicitada uma pesquisa quanto ao atendimento de questões fiscais (situação quanto a impostos), financeiras (inexistência de pendências de crédito) e comerciais para fornecimento;
- ✓ Avaliação de processos – quando necessário, é agendada uma visita às instalações do novo fornecedor, para avaliação de seus processos e cuidados com a qualidade, ou seja, do seu Sistema de Gestão da Qualidade; e
- ✓ Verificação de desempenho – é realizada com base em testes técnicos e operacionais do material ou protótipo, com critérios estabelecidos pela área solicitante em função do material em questão e de suas especificações, sendo que, para fornecedores de serviços, é feita consulta de sua capacidade técnica e referências com outros clientes atendidos pelo prestador.

Visando crescimento sustentável do Município em que atuamos (d.2003), preferencialmente contratamos fornecedores locais de materiais e serviços não críticos, incentivando e estimulando o desenvolvimento dos mesmos e também visando trazer benefícios tais como maior arrecadação de impostos, de-

envolvimento do comércio local e aumento na oferta de emprego.

Atuamos junto aos fornecedores para a erradicação do trabalho infantil, com o controle sobre a documentação de todos os funcionários que prestam serviço em nossas dependências, bem como com a constante fiscalização pelo contato direto com esses prestadores.

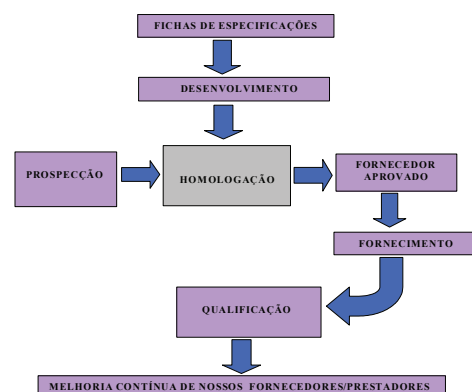


Figura 7.11 – Gestão de Fornecedores

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.12 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os fornecedores	2 e 7	Direção, Liderança, Qualidade	2, 4	B, C e D	Logística, Compras Corporativa e Gestores de Contrato	A, B e D	Logística e Compras Corporativa

Figura 7.12 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Atendimento aos requisitos.

Desde a implantação da Política de Qualidade (d.2005), a Odebrecht Ambiental – Mauá assegura o atendimento aos requisitos da organização no recebimento dos materiais, que são inspecionados pela área de Logística/Almoxarifado conforme procedimento PR.006.SUP e o preenchimento do IQF (Índice de Qualidade de Fornecimento). São monitorados prazo de entrega, incorreções na emissão de nota fiscal, material com algum tipo de defeito, e problemas nos itens avaliados são pontuados e acarretam não conformidades (RNC), que são comunicadas ao fornecedor e podem até desqualificá-lo, conforme descrito na figura 7.13.

Monitoramento do Fornecimento				Status
I	90 a 100	=	Nível de Qualidade Assegurada	Fornecedor atende plenamente
II	75 a 89	=	Nível de Fornecedor Qualificado	Fornecedor com pequenos deméritos
III	50 a 74	=	Nível de Fornecedor em Observação	Fornecedor notificado via RNC
IV	< 50	=	Nível de Fornecedor Desqualificado	Fornecedor suspenso

Figura 7.13 – Pontuação de avaliação – fornecedores de materiais

Além do IQF, também é utilizado, para assegurar o atendimento aos requisitos de fornecimento da organização, o indicador de desempenho “Índice de atraso nas entregas dos fornecedores (IFR01)”.

O atendimento aos requisitos pelos fornecedores de serviços é avaliado por meio de acompanhamento contínuo dos serviços, inspeções, diagnósticos de segurança e também pela entrega da documentação e medição mensal para liberação dos pagamentos. Verificam-se os requisitos contratuais regulamentares, sendo as irregularidades constatadas e comunicadas aos fornecedores via RNC, para solução dentro de prazos estabelecidos. Esses requisitos são controlados por meio do indicador de desempenho “Índice de desempenho de prestadores de serviço” (IFR07).

Todos os contratos de serviços foram incluídos no módulo de subcontratos do sistema MyWebDay (m.2012), no qual são conferidas, pela Área Financeira, as medições e documentações para atendimento aos requisitos regulamentares exigidos.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.14 informações sobre abrangência, integra-

ção, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os fornecedores	2 e 7	Direção, Liderança, Qualidade	2, 4	B, C e D	Logística e Gestores de contrato	A e D	Logística e Compras Corporativa

Figura 7.14 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### d. Envolvimento e comprometimento de fornecedores.

Todos os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os valores e os princípios organizacionais por meio da participação no Treinamento de Integração (d.2012).

Na ocasião, são apresentados, entre outros assuntos, os valores e princípios organizacionais, a Política da Qualidade, os requisitos de saúde, segurança no trabalho e os de meio ambiente, considerando que, além das relações contratuais, a atuação dos terceiros reflete-se diretamente na qualidade dos nossos processos, sendo importante engajá-los quanto aos nossos preceitos, que vão além de atender a legislação, reafirmando nosso compromisso empresarial.

A participação dos prestadores de serviços na Integração é obrigatória e condicionante para que se iniciem as atividades contratadas, complementando a “Declaração de Conhecimento das Normas e Procedimentos sobre Segurança, Medicina do Trabalho, Meio Ambiente e P&O” (m.2013), sendo este um anexo do contrato de prestação de serviços, reafirmando o compromisso da contratada em atender aos requisitos legais e boas práticas na realização dos trabalhos. Nesse documento, são abordados os aspectos que serão considerados durante a prestação de serviços, bem como a legalidade da empresa no que tange a questões trabalhistas, previdenciárias, ambientais e fiscais (incluindo a apresentação das

certidões negativas como determinantes para a contratação e liberação de pagamento), visando assegurar o adequado cumprimento da legislação, bem como, para atividades de impacto ambiental, as respectivas licenças e certificações de origem – como o DOF (documento de origem florestal) – e destino (como os certificados de disposição final de resíduos). A checagem e o controle dos documentos apresentados são prévios à assinatura do contrato, e feitos pelas respectivas áreas competentes, sendo que qualquer irregularidade é impeditiva para a contratação e para a liberação de pagamento.

Todos os fornecedores de serviços que atuam diretamente nos processos da empresa são envolvidos nas práticas realizadas pela CIPA, com a participação dos Líderes das equipes contratadas nas reuniões da Comissão, no Diálogo Diário de Segurança e por meio das inspeções diárias em campo, realizadas pela área de Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente. Além de apontar os eventuais desvios dos processos, essa área atua diretamente para sanar tais desvios, de modo a evitar reincidência, podendo inclusive paralisar a atividade para assegurar a integridade das pessoas envolvidas e evitar danos ao meio ambiente.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.15 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todos os fornecedores	2 e 7	Direção, Liderança, Qualidade	2, 4	B e C	GE, Gestores de Contrato e SSTMA	A, B e D	GE e Gestores de Contrato

Figura 7.15 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### 7.3 Processos econômico-financeiros

#### a. Sustentabilidade econômica do negócio

As diretrizes para a gestão financeira têm como base uma análise fundamentada no ambiente interno e externo. Com base nessa análise, o LE, em conjunto com diversas áreas da Odebrecht Ambiental, define os parâmetros esperados de desempenho econômico-financeiro da organização, a fim de suportar o planejamento estratégico e visando à sustentabilidade econômica do negócio e da organização.

Sempre seguindo as diretrizes estabelecidas, a sustentabilidade econômica da Odebrecht Ambiental – Mauá se dá por meio do planejamento e controle or-

çamentário (d.2009) realizados pela Direção do negócio. Os valores de receita, custos, despesas e investimentos são previstos durante o período de orçamento anual e, após aprovados pelo DC e posteriormente pelo DS, são pactuados entre o DC e LE. Depois de pactuado, há o compromisso de cada gerência de acompanhar os desvios entre os valores previstos e realizados.

Os custos, as margens, o resultado, o acompanhamento entre o previsto em orçamento anual e o realizado e os indicadores financeiros que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio são monitorados pela GAF via relatórios gerados pela contabilidade por meio do sistema MyWebDay (m.2010) e também pelo fechamento contábil men-

sal. Seu monitoramento se dá pelo acompanhamento das oscilações entre o valor previsto em orçamento anual e o valor realizado, o que representa as distorções que cada indicador sofre em relação ao desempenho econômico-financeiro pactuado para o período em análise.

O gerenciamento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica é feito por meio de RAM entre a Direção e os principais envolvidos nos desvios previstos em orçamento anual e, quando necessário, há um replanejamento das ações previstas (m.2012).

Os resultados financeiros são medidos por meio dos principais indicadores controlados, conforme figura 7.16.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.17 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Indicador	Classificação
Índice de Desempenho financeiro – IFn01	Rentabilidade
Despesas totais com os serviços por m³ faturado – IFn03	Atividade
Indicador da execução orçamentária dos investimentos – IFn04	Atividade
Margem líquida com depreciação – IFn05	Rentabilidade
Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber – IFn07	Liquidez
Índice de evasão de receita – IFn15	Atividade
Indicador do nível de investimentos – IFn06	Atividade
Índice de Inadimplência – # 8.3.12	Estrutura
Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido – IFn16	Rentabilidade
Índice de liquidez corrente – IFn17	Liquidez

Figura 7.16 – Principais indicadores financeiros controlados

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	2	Direção, Administrativo-Financeiro e Acionista	1 e 2	B e C	Administrativo-Financeiro	A	Direção, Administrativo-Financeiro

Figura 7.17 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### b. Recursos financeiros.

A Odebrecht Ambiental – Mauá assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais com a receita auferida pelos serviços prestados. Nesse sentido, por meio da Área Comercial, são realizadas ações para evitar perdas no faturamento, incluindo a entrega de comunicados de débito pelos leituristas juntamente com o faturamento imediatamente posterior ao débito, corte por não pagamento em 60 dias do vencimento, fiscalização das ligações cortadas para checar abastecimento por fontes alternativas irregulares e, em confirmação, entrega de TOI (termo de ocorrência de irregularidade), provocando o atendimento pessoal para renegociação das dívidas através de parcelamento. São também realizadas vistorias para recuperação de crédito (d.2009), nas ligações inativas.

Para melhor identificação desses casos, os leituristas são orientados a, durante o trabalho diário, confirmar a ocupação desses imóveis (m.2012) e repassar as informações à Supervisão, que encaminha um agente de fiscalização ao local para evitar possíveis fraudes. Além disso, a tecnologia do sistema comercial

permite que, em casos de oscilações significativas no consumo, as contas sejam sinalizadas e retidas para abertura de OS de fiscalização.

Para controle, os investimentos, custos e despesas de cada área, bem como as receitas, são previstos anualmente e apresentados ao DC por meio de planilhas, passando por revisões e refinamentos até se chegar às metas do orçamento anual, que serão incluídas no PA. Depois de definido e pactuado o orçamento anual entre o DC e o DS, há o acompanhamento por meio do previsto e realizado mensal por cada Gerência (m.2011), a fim de identificar as necessidades de caixa de acordo com os desembolsos previstos. Com base nessas informações, os recursos financeiros destinados à operação são assegurados com a manutenção do equilíbrio do fluxo de caixa operacional.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.18 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	2 e 3	Direção, Comercial, Administrativo-Financeiro e Acionista	1 e 2	A e B	Comercial, Administrativo-Financeiro	A e E	Direção, Comercial, Administrativo-Financeiro

Figura 7.18 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

### c. Investimentos.

Os investimentos necessários são definidos com base no Edital e Contrato de Concessão, que constituem as diretrizes estabelecidas pelo Poder Concedente acerca das necessidades do Município, visando inclusive melhoria da performance operacional e comercial. Com base nesses dados, a Direção e as áreas,

principalmente de Engenharia e de Operação, avaliam a situação em que se encontram os projetos e a necessidade de se cumprir as metas pactuadas.

A Odebrecht Ambiental – Mauá define os recursos financeiros e avalia os investimentos visando suportar as estratégias e planos de ação por meio da realização das receitas de prestação de serviços, do contro-

le do orçamento anual, bem como do resultado das aplicações financeiras e do fluxo de distribuição de dividendos para atender ao Acionista.

Por meio da modelagem financeira (d.2009), planilha disponibilizada pela área de Investimentos corporativa, são demonstrados os recursos próprios disponíveis previstos, possibilitando a mensuração da necessidade da captação de recursos de terceiros, bem como a seleção da melhor linha de financiamento

(m.2011). Os critérios utilizados para definir a forma de captação apropriada contemplam a estratificação dos investimentos, na sequência e em função dos investimentos programados na elaboração do PA.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.19 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	2	Direção, Administrativo-Financeiro e Acionista	1 e 2	B e C	Administrativo-Financeiro	A e E	Direção, Administrativo-Financeiro

Figura 7.19 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado

#### d. Elaboração e controle do orçamento.

O orçamento anual da Odebrecht Ambiental – Mauá é elaborado visando assegurar o atendimento dos níveis esperados de desempenho financeiro, durante o ciclo de planejamento estratégico (Critério 2), de forma a contemplar recursos / investimentos (financeiros, humanos, equipamentos), sob a coordenação da GAF, com apoio das demais áreas (d.2009).

O orçamento é elaborado entre agosto e setembro, projetando o próximo ano. Ele é aprovado pelo DC e posteriormente pelo DS, pactuado entre o DC e o LE e controlado pelas Gerências.

A elaboração do orçamento anual considera os históricos realizados no ano de elaboração, em anos anteriores e tendências futuras, em todas as contas contábeis e Unidades de Acompanhamento – UA (m.2011).

O orçamento de investimentos é norteado pelo Edital e Contrato de Concessão e dividido em duas partes. O orçamento dos investimentos de crescimento vegetativo (extensão de rede coletora, projetos, mão de obra, maquinário, dentre outros) é feito conforme dados históricos do crescimento da população e os investimentos de grande porte (ETE, coletores tronco, interceptor e EEEs) são elaborados conforme o cronograma de execução das obras. Os recursos são captados junto à CEF via financiamento e também por geração própria. Ambos os investimentos têm

como objetivo a melhoria de performance operacional e comercial e o atendimento de metas contratuais.

Após a consolidação e aprovação, o orçamento anual torna-se parte do PA de cada Líder, garantindo, mais uma vez, o acompanhamento e o atendimento das estratégias.

O gerenciamento e acompanhamento do orçamento anual são realizados mensalmente pela GAF e pela Direção, sendo fundamentais para o entendimento do grau de desempenho atingido, evidenciando, por meio de contas contábeis, os desvios ocorridos. Tais análises são feitas pelos Líderes e apresentadas nas RAMs e, de forma consolidada, no relatório de fechamento contábil.

O controle do orçamento de investimentos é feito considerando cada projeto a ser executado, controlado pela respectiva Gerência responsável pela expansão do sistema de esgotamento sanitário. Por meio da análise detalhada, é possível replanejar mensalmente os desvios ocorridos dos investimentos, para que seja cumprido o orçamento financeiro e o cronograma físico das obras.

Conforme anteriormente relatado (em “Considerações iniciais” – figura 1.1), estão apresentadas na figura 7.20 informações sobre abrangência, integração, controle e aprendizado dessa questão/processo gerencial.

Grau de Abrangência	Integração			Ciclo de Controle		Ciclo de Aprendizado	
	IR	Co	C	Método	Resp.	Método	Resp.
Todas as áreas	2	Direção, Liderança e Acionista	1 e 2	C	Administrativo-Financeiro	C	Direção, Administrativo-Financeiro

Figura 7.20 – Abrangência, Integração, Controle e Aprendizado



## 8 – RESULTADOS

**ODEBRECHT**  
Ambiental

## 8. RESULTADOS

Os resultados apresentados são os relevantes para a avaliação do desempenho da organização, incluindo os processos, práticas de gestão, sistemas e projetos da Odebrecht Ambiental - Mauá.

A coluna RPI (Requisito da Parte Interessada) apresenta os valores dos principais requisitos alinhados as principais necessidades e expectativas das partes interessadas, conforme indicado no Perfil.

A coluna RCP (Referencial Comparativo Pertinente) apresenta os resultados da SABESP Diretoria Metro-

politana, empresa vencedora do PNQS nível II ciclo 2013.

Existem casos em que o referencial comparativo ou de excelência não estão disponíveis ou então não é possível comparar o resultado devido a características próprias e específicas de cada indicador.

A coluna Classificação apresenta se o resultado é Obrigatório ou Sugerido conforme a GRMD 2014. Existem casos em que o indicador é Adicional ao GRMD.

### 8.1 Resultados econômico-financeiros

#### a. Indicadores relativos à gestão econômico-financeira.

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRMD	UNIDADE	INDICADOR	SETA	2011	2012	2013	RPI	RCP	Comparativo
8.1.1	Obrigatório	IFn01	%	Índice de Desempenho Financeiro	↑	121,47	118,44	107,57	-	181,00	Sabesp
8.1.2	Obrigatório	IFn03	R\$/m³	Despesas totais com os serviços por m³ faturado	↓	1,79	2,01	2,52	-	081	
8.1.3	Obrigatório	IFn04	-	Indicador da execução orçamentária dos investimentos	~1	-	0,77	0,68	-	0,99	
8.1.4	Obrigatório	IFn05	%	Margem líquida com depreciação	↑	16,65	24,83	27,49	-	17,80	
8.1.5	Obrigatório	IFn07	Dias	Indicador de dias de faturamento comprometidos com contas a receber	↓	53,15	71,13	50,36	-	195,60	
8.1.6	Obrigatório	IFn15	%	Índice de evasão de receita	↓	11,73	3,89	1,80	-	8,31	
8.1.7	Sugerido	IFn06	%	Indicador do nível de investimentos	↑	12,63	94,58	127,01	-	10,76	
8.1.8	Sugerido	IFn16	%	Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido	↑	45,98	133,27	109,42	-	6,70	
8.1.9	Sugerido	IFn17	%	Índice de liquidez corrente	↑	1,69	1,49	1,36	-	0,90	
8.1.10	Adicional	-	R\$	Receita Bruta	↑	48,188 MM	91,943 MM	127,418 MM	186,802 MM		
8.1.11	Adicional	-	R\$	Receita Líquida	↑	42,349 MM	86,069 MM	121,982 MM	182,235 MM		
8.1.12	Adicional	-	R\$	Custos Operacionais	↓	19,953 MM	58,689 MM	89,408 MM	148,430 MM		
8.1.13	Adicional	-	R\$	Despesas operacionais administrativas/gastos	↓	11,889 MM	11,385 MM	12,923 MM	13,008 MM		
8.1.14	Adicional	-	R\$	Arrecadação	↑	35,480 MM	41,795 MM	51,084 MM	45,195 MM		
8.1.15	Adicional	-	R\$	Ebitda	↑	13,434 MM	17,968 MM	21,134 MM	20,904 MM		
8.1.16	Adicional	-	R\$	IR/CSLL	↑	2,793 MM	4,417 MM	5,811 MM	-		
8.1.17	Adicional	-	Valor	ICSD - Índice de cobertura sobre dívida	>1	6,66	7,36	3,56	1,00		
8.1.18	Adicional	-	R\$	FCO - Fluxo de Caixa Operacional	↑	4,582 MM	12,170 MM	15,724 MM	19,887 MM		
8.1.19	Adicional	-	R\$	FCF - Fluxo de Caixa Financeiro	↑	2,149 MM	41,676 MM	50,481 MM	73,017 MM		
8.1.20	Adicional	-	R\$	Lucro Líquido	↑	7,053 MM	11,356 MM	14,031 MM	16,044 MM		
8.1.21	Adicional	-	R\$	Dividendos	-	615 MM	1,675 MM	0 MM	0 MM		
8.1.22	Obrigatório	IFn02	%	Indicador de águas não faturadas por volume	↓	Não se aplica por se tratar de concessão de esgotamento sanitário					

## 8.2 Resultados sociais e ambientais

## a. Indicadores relativos à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento social.

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRMD	UNIDADE	INDICADOR	SETA	2011	2012	2013	RPI	RCP	Comparativo
8.2.1	Obrigatório	ISc02	%	Indicador de sanções e indenizações	↓	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	Sabesp
8.2.2	Obrigatório	ISc04	%	Indicador de mitigação de impactos ambientais	↑	100,00	100,00	100,00	100,00	72,70	
8.2.3	Obrigatório	ISc07	Ocor/10 <sup>3</sup> hab	Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes	↓	0,00	0,00	0,00	-	0,00	
8.2.4	Sugerido	ISc01	hh/dia	Indicador de desenvolvimento social	↑	0,37	0,33	0,20	-	21,20	Sabesp
8.2.5	Sugerido	ISc05	%	Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes	↓	3,37	2,65	5,35			
8.2.6	Sugerido	ISc08	%	Índice de comprometimento da renda familiar	↓	-	-	0,11	-	0,76	Sabesp
8.2.7	Adicional	-	Qtd.	Escolas participantes do projeto Guaruzinho	↑	11	13	3			
8.2.8	Obrigatório	ISc09	%	Índice de tratamento do esgoto gerado	↑	Não se aplica, concessão em fase de investimento (construção de ETE para operação em 2015)					

## 8.3 Resultados relativos a clientes e ao mercado

## a. Indicadores relativos aos clientes e aos mercados, incluindo os referentes à imagem.

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRMD	UNIDADE	INDICADOR	SETA	2011	2012	2013	RPI	RCP	Comparativo
8.3.1	Obrigatório	ICm01	Recl/lig	Índice de reclamações e comunicação de problemas – total	↓	0,14	0,18	0,31	-	2,30	Sabesp
8.3.2	Obrigatório	ICm01a	Recl/lig	Índice de reclamações de problemas	↓	0,08	0,09	0,20	-	1,50	
8.3.3	Obrigatório	ICm02	%	Índice de satisfação dos clientes	↑	73,60	71,80	80,00	80,00	88,00	
8.3.4	Obrigatório	ICm04	%	Índice de conhecimento dos serviços e produtos	↑	30,00	51,00	86,50	-	41,00	
8.3.5	Obrigatório	ICm06	%	Índice de atendimento urbano esgoto sanitário	↑	83,15	82,95	80,99	-	82,50	
8.3.6	Obrigatório	ICm10	h/reclam	Tempo médio de resposta à reclamação dos cidadãos/usuários	↓	2,88	2,15	1,26	-	79,00	
8.3.7	Sugerido	ICm13	Ocor/10³ hab	Índice de ocorrências no órgão de defesa do consumidor	↓	0,06	0,05	0,07	-	0,24	
8.3.8	Sugerido	ICm14	%	Índice de audiências no órgão defesa consumidor	↓	0,00	8,00	3,50	-	0,06	
8.3.9	Adicional	-	R\$	Valor de estorno anual	↓	2.228.439,23	1.642.053,62	514.718,13	540.000,00		
8.3.10	Adicional	-	Qtd.	Número de troca de hidrômetros	↑	4.887	7.015	8.071	8.000		
8.3.11	Adicional	-	R\$	Acompanhamento do faturamento	↑	38.999.827,60	45.771.701,02	53.159.749,95	52.000.000,00		
8.3.12	Adicional	-	%	Índice de inadimplência	↓	9,02	8,69	3,04	5,00		
8.3.13	Obrigatório	ICm03	Metod.	Índice de favorabilidade imagem da organização	↑	Não é realizado					
8.3.14	Obrigatório	ICm05	%	Índice de atendimento urbano de água	↑	Não se aplica por se tratar de concessão de esgotamento sanitário					
8.3.15	Obrigatório	ICm08	%	Índice de atendimento total de água	↑						
8.3.16	Obrigatório	ICm07	%	Índice de tratamento do esgoto gerado	↑	Não se aplica, concessão em fase de investimento (construção de ETE para operação em 2015)					

## 8.4 Resultados relativos às pessoas

a. Indicadores relativos ao sistema de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida, bem como os de liderança de pessoas e de promoção da cultura da excelência.

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRMD	UNIDADE	INDICADOR	SE-TA	2011	2012	2013	RPI	RCP	Comparativo
8.4.1	Obrigatório	IPe01	lig/empr eg.	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgotos	↑	1020,40	925,20	1015,18	-	1090,00	Sabesp
8.4.2	Obrigatório	IPe02	Su-gest/em preg.	Índice de criatividade de do pessoal	↑	0,14	0,09	0,17	-	0,02	
8.4.3	Obrigatório	I-pe03a	%	Índice de cumprimento do plano de capacitação e desenvolvimento	↑	704%	544%	504%	-	62,00	
8.4.4	Obrigatório	I-pe03b	%	Índice de eficácia de treinamento	↑	36%	70%	93%	-	97,80	
8.4.5	Obrigatório	IPe04	%	Índice de satisfação dos empregados	↑	-	-	91%	-	63,30	
8.4.6	Obrigatório	IPe05	acid*106 / hora	Índice de frequência de acidentes	↓	21,61	18,24	53,87	-	5,25	
8.4.7	Obrigatório	IPe06	dias*106 / hora	Coefficiente de gravidade de acidentes	↓	2423,74	94,23	709,34	-	755,60	
8.4.8	Obrigatório	IPe09	Respos-tas Posi-tivas	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	↑	-	-	129	-	73,30	
8.4.9	Obrigatório	IPe11	lig/empr eg.	Índice de produtividade de pessoal total (equivalente)	↑	1531,92	1222,00	1814,71	-	667,00	
8.4.10	Sugerido	IPe03	h.ano/e mpr.	Índice de capacitação anual da força de trabalho	↑	39,46	43,69	70,83	-	62,20	
8.4.11	Sugerido	IPe12	%	Índice de absenteísmo	↓	0,14	0,14	0,18	-	6,20	
8.4.12	Adicional	-	Valor	TFSSA Taxa de frequência simples - atendimento ambulatorial	↓	0	0	0,91	6,00		
8.4.13	Adicional	-	Valor	TFSA Taxa de frequência sem afastamento	↓	0	0	0,91	3,00		
8.4.14	Adicional	-	Valor	TFCA Taxa de frequência com afastamento	↓	2,99	12,09	17,26	2,40		
8.4.15	Adicional	-	Valor	Taxa de frequência total	↓	2,99	12,09	19,08	11,40		
8.4.16	Adicional	-	%	% de horas de treinamento	↑	1,2	1,96	2,82	3,00		
8.4.17	Adicional	-	Valor	ISA Índice de saúde auditiva	↓	0	0	0	3,00		
8.4.18	Adicional	-	Valor	Tdort	↓	0	0	0	5,00		
8.4.19	Adicional	-	Valor	TADRTDO - Taxa de ausentismo por doenças relacionadas ao trabalho e doenças ocupacionais	↓	0	0	0	2,00		
8.4.20	Adicional	-	Valor	TANRT - Taxa de ausentismo por doenças não relacionadas ao trabalho	↓	0	11,56	3,37	7,00		

## 8.5 Resultados relativos a processos

a. Indicadores relativos ao produto, à gestão dos processos da cadeia de valor, aos fornecedores e de processos de gestão transversais não pertinentes aos demais itens.

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRM D	UNIDADE	INDICADOR	SETA	2011	2012	2013	RPI	RCP	Comparativo
8.5.1	Obrigatório	ISp06	h/lig	Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário	↓	356,58	440,21	294,81	-	11,80	Sabesp
8.5.2	Obrigatório	ISp10	h/serv	Tempo médio de execução dos serviços	↓	50,74	49,69	52,68	-	43,80	
8.5.3	Obrigatório	ISp13	Ext/km	Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários	↓	2,93	2,88	5,04	-	5,11	
8.5.4	Obrigatório	IPa01	%	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	↓	0,00	0,00	0,00	-	0,00	
8.5.5	Obrigatório	IFr01	%	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores	↓	11,03	8,83	13,95	-	16,10	
8.5.6	Obrigatório	IFr07	%	Índice de desempenho de prestadores de serviço	↑	99,07	99,69	98,15	-	96,20	
8.5.7	Sugerido	IPa08	Pontos	Índice de avaliação externa do sistema de gestão (Desempenho geral do sistema de gestão)	↑	-	-	213,5	-	193,50	
8.5.8	Sugerido	IFr02a	%	Índice de insumos críticos não químicos entregues fora de especificação	↑	1,38	0,71	0,78	-	0,00	
8.5.9	Adicional	-	%	Ocorrências de caráter comercial	↑	96%	95%	96%	97%		
8.5.10	Adicional	-	%	Tempo de espera para atendimento	↑	79%	84%	92%	90%		
8.5.11	Adicional	-	%	Tempo médio de atendimento	↑	79%	84%	92%	100%		
8.5.12	Adicional	-	Valor	Índice de adequação do sistema de comercialização dos serviços - IACS	↑	8,7	10	10	5		
8.5.13	Adicional	-	Valor	Índice de eficiência na prestação de serviços e atendimento ao público - IESAP	↑	10	10	10	5		
8.5.14	Adicional	-	%	Qualidade no atendimento - Pesquisa de satisfação	↑	88%	83%	98%	100%		
8.5.15	Adicional	-	%	Desobstrução de Ramais de Esgoto	↑	99%	99%	100%	100%		
8.5.16	Adicional	-	%	Desobstrução de Redes de Esgoto	↑	97%	98%	99%	100%		
8.5.17	Adicional	-	%	Ocorrência de falta ou má pavimentação	↑	99%	98%	99%	100%		
8.5.18	Adicional	-	Valor	Índice de obstrução de rede coletora (I-ORC)	↓	357	228	211	200		
8.5.19	Adicional	-	Valor	Índice de obstrução de ramal domiciliar (IORD)	↓	5	3	2	20		
8.5.20	Adicional	-	%	Extensão de rede coletora	↑	101%	71%	99%	100%		
8.5.21	Adicional	-	%	Ligações de esgoto no prazo	↑	96%	96%	98%	100%		
8.5.22	Adicional	-	%	Nº de novos clientes	↑	112%	90%	134%	100%		
8.5.23	Adicional	-	%	Diretrizes técnicas de esgotamento sanitário	↑	-	93%	95%	100%		
8.5.24	Adicional	-	%	Estoque físico x Estoque do sistema	↑	-	99%	100%	95%		

## 8. RESULTADOS

Nº	CLASSIFICAÇÃO	GRM D	UNIDADE	INDICADOR	SETA	2011	2012	2013	RPI	RCP	Comparativo
8.5.25	Adicional	-	%	Pesquisa mensal satisfação cliente	↑	88%	82%	90%	90%		
8.5.26	Adicional	-	%	Índice de qualidade dos fornecedores	↑	98%	98%	98%	98%		
8.5.27	Adicional	-	%	Produtividade das equipes de campo	↑	41%	44%	53%	53%		
8.5.28	Adicional	-	%	Vistórias para retirada de águas pluviais	↑	-	-	1216	1200		
8.5.29	Adicional	-	%	Interligações e retiradas de lançamentos	↑	0	23	13	12		
8.5.30	Obrigatório	IPa07	%	Projetos estratégicos implantados no prazo	↑	Não é realizado					
8.5.31	Obrigatório	IPa09	%	Satisfação usuários de informações	↑						
8.5.32	Obrigatório	ISp01	%	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída	↑	Não se aplica por se tratar de concessão de esgotamento sanitário					
8.5.33	Obrigatório	ISp02	%	Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão	↓						
8.5.34	Obrigatório	ISp04	%	Tempo médio de execução de ligação de água	↓						
8.5.35	Obrigatório	ISp08	%	Incidência de reclamações sobre qualidade da água	↓						
8.5.36	Obrigatório	ISp09	%	Incidência de reclamações sobre falta d'água	↓						
8.5.37	Obrigatório	ISp11	%	Continuidade no abastecimento de água	↑						
8.5.38	Obrigatório	ISp14	L/lig*dia	Indicador de perdas totais de água por ligação	↓						
8.5.39	Obrigatório	ISp15	%	Incidência das análises de cloro residual fora do padrão	↓						
8.5.40	Obrigatório	ISp16	%	Incidência das análises de turbidez fora do padrão	↓						
8.5.41	Obrigatório	ISp17	%	Incidência análises de coliformes totais fora do padrão	↓						
8.5.42	Obrigatório	ISp18	%	Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada	↑						
8.5.43	Obrigatório	ISp20	%	Incidência das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada	↓						
8.5.44	Obrigatório	IPa03	%	Índice de macro-medição	↑						
8.5.45	Obrigatório	IPa02	%	Índice de hidromedicação	↑						
8.5.46	Obrigatório	ISp03	%	Remoção de carga poluente do esgoto recebido na estação de tratamento	↑	Não se aplica, concessão em fase de investimento (construção de ETE para operação em 2015)					
8.5.47	Obrigatório	-	%	Índice de insumos químicos entregues fora especificação	↓						
8.5.48	Obrigatório	-	%	Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica	↓	Não se aplica, concessão em fase de investimento (construção de ETE's para operação em 2015)					



# **ANEXOS**

---

<b>ABES</b>	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>ACIBAM</b>	Associação Condominial Industrial Barão de Mauá
<b>AEPIS</b>	Associação dos Empresários do Pólo Industrial do Sertãozinho
<b>ANA</b>	Agência Nacional de Águas
<b>APE</b>	Acompanhamento do Período de Experiência
<b>APP</b>	Área de Preservação Permanente
<b>ARSAE</b>	Agência Reguladora dos Serviços de Água e Esgotos de Mauá
<b>CEF</b>	Caixa Econômica Federal
<b>CIPA</b>	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
<b>CLP</b>	Compromisso de Longo Prazo
<b>CONAMA</b>	Conselho Nacional do Meio Ambiente
<b>CSC</b>	Centro de Serviço Compartilhado
<b>DC</b>	Diretor de Concessão
<b>DOF</b>	Documento de Origem Florestal
<b>DORT</b>	Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho
<b>DS</b>	Diretor Superintendente
<b>EEE</b>	Estação Elevatória de Esgoto
<b>EPI</b>	Equipamento de Proteção Individual
<b>ETE</b>	Estação de Tratamento de Esgoto
<b>FCF</b>	Fluxo de Caixa Financeiro
<b>FCI</b>	Fluxo de Caixa Investimento
<b>FCO</b>	Fluxo de Caixa Operacional
<b>FIBGE</b>	Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>GAF</b>	Gerência Administrativa Financeira
<b>GC</b>	Gerência Comercial
<b>GED</b>	Gerenciador de Documentos
<b>GO</b>	Gerência de Operações
<b>IBOPE</b>	Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
<b>IBP</b>	Instituto Brasileiro de Petróleo, Gás e Biocombustíveis
<b>ICSD</b>	Índice de Cobertura do Serviço da Dívida
<b>INMETRO</b>	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
<b>INPES – USCS</b>	Instituto de Pesquisa – Universidade Municipal de São Caetano do Sul
<b>IPEN</b>	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
<b>IPT</b>	Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
<b>IQF</b>	Índice de Qualidade de Fornecedor
<b>IR/CSSL</b>	Imposto de Renda e Contribuição Social
<b>ISA</b>	Índice de Saúde Auditiva
<b>JA</b>	Jovem Ambiental
<b>JP</b>	Jovem Parceiro
<b>LE</b>	Líder Empresarial
<b>LER</b>	Lesão por Esforços Repetitivos
<b>LTCAT</b>	Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho
<b>MPS BR</b>	Melhoria de Processos de Software Brasileiro
<b>OS</b>	Ordem de Serviço
<b>P&amp;O</b>	Pessoas & Organização
<b>PA</b>	Plano de Ação
<b>PA</b>	Programa de Ação
<b>PAAJ</b>	Planejamento, Acompanhamento, Avaliação e Julgamento
<b>PCA</b>	Programa de Conservação Auditiva
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional
<b>PDE</b>	Programa de Desenvolvimento de Empresário
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Individual
<b>PGT</b>	Programa Anual de Treinamento

---

<b>PHA</b>	Programa de Homenagem Anual
<b>PLR</b>	Participação nos Lucros e Resultados
<b>PMM</b>	Prefeitura Municipal de Mauá
<b>PNQS</b>	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
<b>PPE</b>	Programa para Empresariamento
<b>PPRA</b>	Programa de Prevenção de Risco Ambiental
<b>PROCON</b>	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
<b>PTTSA</b>	Projeto de Trabalho Técnico Socioambiental
<b>PVC</b>	Plano de Vida e Carreira
<b>QSSTMA</b>	Qualidade, Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente
<b>R&amp;S</b>	Recrutamento e Seleção
<b>RAM</b>	Reunião de Acompanhamento Mensal
<b>RAP</b>	Relatório de Ação Preventiva
<b>RCP</b>	Referencial Comparativo Pertinente
<b>RE</b>	Referencial de Excelência
<b>RNC</b>	Relatório de Não Conformidade
<b>RPI</b>	Requisito da Parte Interessada
<b>SAC</b>	Solicitação de Ação Corretiva
<b>SAMA</b>	Saneamento Básico do Município de Mauá
<b>SAN</b>	Sistema de Gestão Comercial
<b>SESMT</b>	Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho
<b>SGQ</b>	Sistema de Gestão da Qualidade
<b>SIA</b>	Sistema de Gestão e Controle do Atendimento Presencial
<b>SM</b>	Segmento de Mercado
<b>SNIS</b>	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
<b>SPE</b>	Sociedade de Propósito Específico
<b>SSTMA</b>	Saúde, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente
<b>TADRTDO</b>	Taxa de Ausentismo por Doenças Relacionadas ao Trabalho e Ocupacionais
<b>TAÑRT</b>	Taxa de Ausentismo por Doenças Não Relacionadas ao Trabalho
<b>TDORT</b>	Taxa de Doenças Ósseas Relacionadas ao Trabalho
<b>TEO</b>	Tecnologia Empresarial Odebrecht
<b>TFCA</b>	Taxa de Frequência de Acidente Com Afastamento
<b>TFSA</b>	Taxa de Frequência de Acidente Sem Afastamento
<b>TFSSA</b>	Taxa de Frequência de Simples Atendimento Ambulatorial
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UNESCO</b>	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
<b>USCS</b>	Universidade de São Caetano do Sul



**Plano de Melhoria do Sistema Gerencial**

Organização: Odebrecht Ambiental – Mauá

Principal Executivo: Thadeu Antonio Almeida de Oliveira Pinto

Data: 24/jul/2014

Critério / Item	O que fazer (ação contramedida)	Quem (responsável)	Quando (Prazo)	Onde será feito	Como será feito	Por que	Acompanhamento do Plano			
							1	2	3	4
1.2	Calendário de Eventos	Qualidade	2014	Sede	Rever o conjunto de eventos/atividades para a participação de cada membro da Direção	Fortalecer o comprometimento com todas as partes interessadas		X		
1.3	Sistema Gerencial	Qualidade	2014	Sede	Aprimorar o follow-up durante os eventos de análise de desempenho (gráfico padrão), elaborados/definidos para cada Área	Garantir o acompanhamento em relação ao planejamento e aos respectivos planos de ação		X		
1.2 / 1.3	Benchmarking	Qualidade	2015	Sede	Intensificar as atividades de Benchmarking, visando à comparação dos resultados e práticas com empresas reconhecidas como excelentes	Fortalecer a cultura de Benchmarking	X			
2.1	PA	Diretoria	2015	Sede	Revisar o PA, garantindo tempo adequado para as diversas etapas (coleta das informações, análise ambiente interno e externo, desdobramento, comunicação) previamente definidas	Intensificar o envolvimento de todas as pessoas das áreas-chave da empresa	X			
2.2	Comunicação do PA	Comunicação	2015	Sede	Rever a forma de comunicação do PA para os interessados e para as outras partes interessadas	Fortalecer o engajamento dos interessados e das outras partes interessadas		X		
3.1	Marca	Comunicação	2014	Sede	Rever a marca, de forma adequada, e objetivamente comunicada aos clientes	Reforçar o posicionamento de mercado	X			
3.2	Relacionamento	Comercial	2015	Sede	Consolidar as informações obtidas pelas diversas práticas de relacionamento junto aos clientes, como forma de gerar planos de ação gerais e/ou específicos	Intensificar a satisfação dos clientes e aumentar a probabilidade de que os clientes recomendem a organização			X	
4.1	Gestão ambiental e social	SS-TMA e Comunicação	2015	Sede	Consolidar todos os aspectos e impactos sociais e ambientais negativos de produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final	Garantir a responsabilidade socioambiental		X		
4.2	Gestão social	Comunicação	2015	Sede	Rever formas estruturadas para envolver e incentivar parceiros, na execução e apoio aos projetos sociais	Intensificar a participação de parceiros em projetos sociais			X	
5.2	Gestão do conhecimento	P&O e Engenharia	2015	Sede	Rever os fóruns/eventos para que os conhecimentos adquiridos sejam armazenados, acessados e compartilhados internamente	Otimizar a gestão do conhecimento		X		
6.3	Aderência ao Parceiro Odebrecht Ambiental	P&O	2014	Sede	Rever a pesquisa para avaliar a satisfação dos interessados, assim como o tratamento dos fatores identificados na avaliação, com a participação de Líderes	Aprimorar a aderência ao Parceiro Odebrecht Ambiental			X	
7.1	Mapa de Processos	Qualidade	2014	Sede	Rever o Mapa de Processos, de forma a garantir que as necessidades das partes interessadas sejam traduzidas em requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho	Otimizar o atendimento das necessidades das partes interessadas			X	
7.3	Orçamento	Administrativo-financeiro	2015	Sede	Fortalecer o alinhamento na alocação de recursos no orçamento, para a implementação dos planos de ação relativos às estratégias	Garantir a implementação dos planos de ação estabelecidos no PA				X